

Trabajo Fin de Grado

**LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA COMO INDICADOR DE EFICIENCIA
EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Autor

FERNANDO ENFEDAQUE ALFONSO

Director

JOAQUIN MAIRAL LASAOSA

FACULTAD DE
EMPRESA Y GESTIÓN PÚBLICA DE HUESCA

2019

INDICE:

RESUMEN	1
I.- INTRODUCCION	2
 II.- ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, GOBERNANZA Y SUS INSTRUMENTOS	7
II.1.- LA GOBERNANZA COMO PARADIGMA.	6
II. 2.- GOBERNANZA Y EFICIENCIA	10
II. 3.- GOBERNANZA Y RSC.	11
II 4.- LA EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GOBERNANZA	11
 III.- LA EFICIENCIA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ...	14
III.1.- EFICIENCIA, Y EFICIENCIAS.	14
III.2.- TIPOS DE EFICIENCIA.	16
III.3.- MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA PÚBLICA.	17
III.3.1.- CLASES DE INDICADORES.	19
III.3.2. - INDICADORES DE EFICIENCIA.	20
III.3.3. - INDICADORES GENÉRICOS DE RSC	21
 IV.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	22
IV.1- APROXIMACIÓN CONCEPTUAL	22
IV.2.- ALGUNAS DEFINICIONES DE RSC	23
IV.3.- ENTORNO Y GRUPOS DE INTERÉS DE LA RSC	27
IV.4. - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	28

V.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y	
EFICIENCIA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	31

VI.- CONCLUSIONES	35
--------------------------------	-----------

ANEXO I

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMEN

La eficiencia –junto a la calidad y la excelencia de las propias organizaciones públicas y en la prestación de sus correspondientes servicios- se considera a día de hoy un atributo fundamental en el objetivo unánimemente reconocido de lograr administraciones públicas adaptadas a las actuales exigencias y demandas de la sociedad.

Pero a su vez, la eficiencia se considera un objetivo fundamental cuya evaluación no siempre refleja el auténtico nivel del alcance que llega a tener, (Martínez-Costa & Ordeig, 2010) dado que la heterogeneidad de las administraciones públicas y sus actividades y servicios correspondientes no siempre responderán de modo homogéneo ni reflejarán con la debida precisión los parámetros y ratios convencionalmente utilizados para su calibración. Así, que se hace preciso constituir un marco multivariable para tratar de medir también el valor intangible de la gestión pública. Veremos a lo largo de las siguientes páginas si la Responsabilidad Social Corporativa puede ser útil como uno de los instrumentos indicadores de esa perseguida eficiencia.

Desde la perspectiva estratégica, la adopción de las mejores técnicas disponibles de administración, gestión, y de elementos de cultura organizacional – es decir, el ejercicio de la mejor gobernanza- se considera fundamental para la mejora continua y el logro de unas administraciones de calidad, eficaces y excelentes.

Uno de estos elementos indispensables de cultura organizacional dentro de la mejor gobernanza es la Responsabilidad Social Corporativa.

En el presente trabajo nos aproximaremos al mundo de la gobernanza en las entidades públicas, que no puede considerarse plena si no tiene a la eficiencia como uno de sus objetivos básicos, y si no cuenta con la RSC tanto como uno de sus instrumentos para conseguirla, como un fin en sí misma. Se planteará la hipótesis de si la RSC o algunas de sus prácticas concretas, pueden tenerse en cuenta como indicadores de Eficiencia en las Administraciones Públicas, y veremos que efectivamente, casi todas ellas, pueden ser simultáneamente consideradas tanto indicadoras para la evaluación de la eficiencia en dichas organizaciones, como a su vez, medidas que contribuyen a satisfacer los objetivos y aspiraciones de RSC.

I.- INTRODUCCION

“Lo que determina en último término el rendimiento económico y social de un país es la calidad de sus instituciones, de su acción colectiva y de los sistemas organizativos, de incentivos, jurídicos y de gobernanza para lograr aproximarse al mayor nivel de eficiencia posible, tanto a nivel individual como global, incluyéndose la esfera pública”.

(Sevilla Segura, 2006. pag.14)

En economía en general, y en economía de las organizaciones en particular, una de las consideraciones básicas es el mecanismo de la coordinación y los incentivos: -cómo coordinar e incentivar para la generación de riqueza o valor; para innovar; para ser más **eficiente**, etc.-

Éste es uno de los imperativos económicos en el desarrollo de las sociedades:

“El Incentivo de las Organizaciones y la Organización de los Incentivos”, pues la práctica histórica nos demuestra que sin organizaciones ni incentivos, ninguna sociedad puede sostenerse a largo plazo ni avanzar, deviniendo en sociedades fallidas.

Así, y como premisa inicial, se podría decir que cualquier precepto, praxis, sistema o mecanismo que desincentive a las organizaciones, o que tienda a desorganizar, anular o neutralizar a los incentivos, podrá calificarse como contrario a la Eficiencia dentro de las condiciones globales de cualquier sociedad o entidad en general.

Las Administraciones Públicas (AAPP) son un tipo específico de organizaciones, por lo común complejas, heterogéneas –tanto por sus diversos ámbitos competenciales, la variada índole de provisión de los servicios que prestan, así como por la dependencia del tipo de instituciones políticas de las que se supeditan en el otorgamiento de los recursos-, y que deben orientar su acción en las particulares *cadena de generación de valor* que les corresponden en la encomienda de sus funciones. Estas funciones suelen manifestarse básicamente en la prestación de servicios públicos, y sus *cadena de valor* (el conjunto de actividades tanto principales como de apoyo, generadoras de los servicios y prestaciones), tienen como fundamento la satisfacción de alguno de los bienes o necesidades definidos como “públicas”

(p. ej., la satisfacción de un interés general o de necesidades colectivas) que demanden o concreten tanto los ciudadanos como los poderes públicos.

En todo caso, habría que recordar que la finalidad última de toda administración es -o debería ser- la “utilidad social” dentro de los correspondientes marcos de economía, eficacia y eficiencia.

Estas funciones públicas de provisión –fundamentalmente de servicios, de gestión, o de ejecución (Prats i Català. 2005. pg. 41) exigen también de incentivos como mecanismos que impulsen la consecución de los objetivos primordiales definidos para estas organizaciones, incentivos como pueden ser la motivación personal, el ejercicio a través del liderazgo, la participación y el aprendizaje, la colaboración, la búsqueda de la Excelencia, la Mejora Continua, la Calidad, y otros diversos elementos de planificación estratégica, o de Dimensión Estratégica.

Entre estos elementos de Dimensión Estrategia, veremos que la Responsabilidad Social Corporativa puede servir, a través de los principios y prácticas por las que se implementa, como una clase de indicador de eficiencia muchas veces insuficientemente considerado, pues aporta criterios de valoración, de motivación –en definitiva, de incentivos-, atendiendo así a las inquietudes y necesidades sociales, ambientales, o de otro tipo que manifiesten los grupos de interés (Castro-González; Bande, Belén. 2016, pág. 398).

Así, nos encontramos ante otra consideración más, que es la generación de valor social, -el valor público- trascendiendo los parámetros estrictamente económicos.

Todas las organizaciones, bien sean públicas o privadas, deben –como principio elemental de Dimensión Estratégica- aspirar a la Excelencia.

La Dimensión Estratégica es el ejercicio de planificar, preparar, prever e inducir escenarios: las condiciones futuras en las que potencialmente se verán constituidas e inmersas las organizaciones.

La Excelencia es el resultado de alcanzar un conjunto de prácticas, objetivos y conceptos óptimos, establecidos como modelo general dentro de un plan de gestión integral, a largo plazo, que se diseña para cada organización. Algunas de estas prácticas y consideraciones pueden ser (entre varias): el liderazgo; la reingeniería de procesos; la orientación a resultados; la gestión por competencias; la implicación de las personas; la mejora continua, la Responsabilidad Social; el marketing público, etc.

Hoy día se considera que Calidad, Marketing, y Responsabilidad Social entre otras cualidades de desarrollo organizacional anteriormente mencionadas, son atributos imprescindibles de una cultura organizativa actual y de planificación estratégica, que deben impregnar todas las facetas y ámbitos en el que tenga lugar el desempeño de cualquier organización, (y particularmente las organizaciones públicas no escapan a esta consideración). La satisfacción ciudadana respecto a sus servicios públicos es un indicador inequívoco de calidad. Y se entiende la RSC como un factor determinante para la satisfacción de los usuarios y grupos afectados o interesados por los servicios públicos. Además de todo esto, como organizaciones públicas, las AAPP tienen unas funciones que deben desarrollar -por precepto constitucional- sometidas al principio de **Eficacia** (art. 103 CE). Pero, para bordar este principio, se podría decir que *no basta con que las organizaciones públicas sean eficaces, sino que deben ser –además- eficientes.*

La **Eficiencia** de las AAPP requiere del análisis de todo un complejo entramado organizativo, que debe encontrarse dentro del Gran Marco -integral y estratégico- de cada organización (perfil estratégico de la organización y cultura organizacional), pues “se exige que la administración sea eficiente y cree valor para los ciudadanos ” (Gómez Pomar, 2007. pág. 126), y para ser eficientes en cualquier organización, se deberán emplear las mejores prácticas (aplicadas mediante los mejores modelos de gestión existentes en cada momento).

Se considera la Estrategia como “el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo ” (Pérez Moya, 1997. pág. 1). Una Estrategia Organizacional efectiva debe estar bien definida, contar con un proceso de planificación con claves fundamentales compartidas (misión y visión de la Dirección Estratégica), que pueda aplicarse con los instrumentos adecuados –como puede ser el Cuadro de Mando Integral-, con un entramado o sistema organizativo que permita el aprendizaje permanente, y la adaptación o rediseño organizacional que se adecúe a las exigencias coyunturales (en el corto plazo) y estructurales (para el largo plazo).

El entramado organizativo debe quedar integrado también dentro del objetivo estratégico global de la Excelencia, y requiere de un análisis de los parámetros de diseño organizativo o herramientas más adecuadas a cada función de cada administración (diseño de recursos humanos, de estructura: –unidades funcionales-,

de enlaces: –sistemas de comunicación, planificación y control-, de toma de decisiones: -sistemas de información, gestión y decisión-, etc.). Debe incluir por último, aquellos otros elementos de acción organizativa (que como ya se ha dicho pueden ser la Calidad y Marketing públicos y la Responsabilidad Social Corporativa, entre otros) en aras de lograr las máximas complementariedades positivas (sinergias) posibles para cada organización dada.

En la actualidad, se considera a la Responsabilidad Social Corporativa como un elemento de nivel estratégico de primer orden, “clave para lograr un buen desempeño” (Castro, Sandra; Bande, Belén. 2016, pág. 400) por parte de las organizaciones.

Se trazará a lo largo de las siguientes páginas la hipótesis de que ***una organización que se auto-exige principios de RSC -y los aplica- implica que conseguirá elevadas cotas de eficiencia, en el ejercicio de sus procesos y actividades*** -dicho de otro modo: que “no hay eficiencia sin responsabilidad social”- (Argandoña, A. 2013).

Así, la adopción de ciertas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa suele suponer la organización y la promoción de mecanismos de asignación eficientes y sostenibles dentro de los recursos de las instituciones públicas, tendiendo a lograr el óptimo rendimiento para el incremento de valor social –o valor público-, con las menores repercusiones negativas posibles. Acciones eficientes que, a su vez, promueven la generación de impactos positivos.

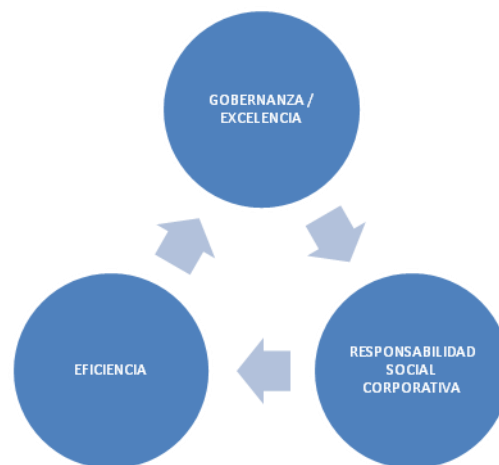
Herramientas como el Cuadro de Mando Integral, la gestión por procesos, la reingeniería (rediseño) de los mismos, la implicación de las personas, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua (Irazábal Puelles; González García. 2010. págs. 114 y 115) contribuyen a crear las condiciones necesarias para alcanzar esos objetivos estratégicos.

Se tratará más adelante de concretar qué tipos de prácticas de RSC nos pueden señalar con mayor aproximación la existencia de eficiencia en el desarrollo de las actividades y procedimientos dentro de las diversas administraciones públicas.

Llegaremos así a un bucle de realimentación positiva, por el que una gobernanza ejercida desde la excelencia se traducirá también en prácticas de RSC, y éstas (o al menos algunas de ellas), serán indicadoras inequívocas de eficiencia en esa organización, que a su vez, supondrán el reflejo de una excelente gobernanza (Fig. 1)

pues no se debe olvidar que todo este conjunto de ámbitos de la gestión, técnicas e instrumentos recogidos en las anteriores líneas se asumen e implementan dentro de la ambiciosa aspiración a ejercer la mejor gobernanza posible-: la gobernanza, como modo integral y eficaz de gobierno, es el medio por el que se deben legitimar todas las Instituciones democráticas en general, -y las Administraciones Públicas, sean de la índole que sean, en particular-.

Se abrirá este trabajo dedicando una breve aproximación a este importante concepto de Gobernanza, -como “Excelencia en el gobierno-gestión”- para continuar después con una profundización sobre los otros dos elementos restantes de la terna Gobernanza-Excelencia / Responsabilidad Social Corporativa / Eficiencia



(Fig. 1) El nivel de aplicación de prácticas y usos de Responsabilidad Social en las AAPP supone un buen reflejo de Eficiencia, y a su vez, ambas relaciones, implicarán una buena Gobernanza.

II.- ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, GOBERNANZA Y SUS INSTRUMENTOS

II.1.- LA GOBERNANZA COMO PARADIGMA

A sociedades complejas corresponde la exigencia de sistemas de gobierno complejos. Estos sistemas de gobierno debieran manifestarse como modelos abiertos, participativos, inclusivos, exquisitamente neutrales, transparentes, íntegros, integradores, innovadores, eficaces, eficientes, etc., atributos todos ellos vinculados a una óptima gestión y administración pública, inserta en un proceso incesante de mejora continua, y que en último término acaban referidos siempre a aspirar a la mejor “capacidad de responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (OCDE, 2019). Tipos de gobierno que se denominan *abiertos, o multinivel*: y es al ejercicio ejemplar de estos tipos de gobierno a lo que se le denomina *Gobernanza*.

Si bien el término *Gobernanza* puede aplicarse tanto a la esfera de las corporaciones empresariales (ámbito privado) como a la de los gobiernos nacionales y locales (ámbito público), e incluso a ámbitos más concretos, -como *la gobernanza de la energía, o la gobernanza del agua, p.ej.-*, debe entenderse que en el presente texto aludiremos siempre a la gobernanza de lo público: aquella referenciada a las administraciones públicas y al gobierno de lo público en toda su extensión.

La evolución del término *Gobernanza* se situó en sus comienzos como equivalente al de *gobernanación* –o “proceso de gobernar mediante las instituciones gubernamentales”-, para servir como referencia a un tipo de gobierno que consideraba imprescindible la interacción y la cooperación entre el Estado y actores diversos, precisando “de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado” (Mayntz, R. 2000. págs.. 35-51), para llegar a la consideración actual de *Gobernanza* como forma de interactuar entre los gobiernos políticos y los actores sociales, mediante la “coordinación social de la acciones de los individuos y las organizaciones entendidas como formas primarias de la construcción del orden social” (Mayntz, R. 2000. págs. 35-51. –Citado por Prats i Català, 2005. pág. 183)-.

En definitiva, la Gobernanza es la forma de gobierno que trata de tener en cuenta a los ciudadanos y al resto de grupos de interés, interactuando con ellos, en procesos decisionales multicriterio, optimizando las políticas y los recursos públicos, y “como gestión de redes, interdependencias e interconexiones” (Prats i Català, 2005. pág. 148).

Antaño, las corrientes burocráticas –o de racionalidad legal-, o los diversos enfoques de management –o gerenciales-, siempre habían tratado de responder como modelos válidos a las exigencias de buena administración, pero terminaban mostrando resultados con insuficiente validez y legitimidad. La teoría del management promulgó que la solución obvia era trasladar las técnicas y modas de gestión empresariales, cuasi miméticamente, a las Administraciones Públicas, pero el análisis resultaba inadecuado, pues los contextos son muy distintos, y el tiempo vino a demostrar que si bien las reglas de funcionamiento de las organizaciones privadas y públicas, podían guardar ciertas similitudes, distaban entre sí un abismo (privado versus público) en cuanto a la naturaleza, intereses, ámbito de actuación, objetivos y marco jurídico, etc. resultando una ingenuidad tratar de aplicar al pie de la letra unas técnicas de gestión empresarial dentro de unas instituciones cuyos fundamentos básicos eran totalmente distintos (Prats i Català. 2005. pág.70), comenzando por el principio fundamental de que las organizaciones públicas se mantienen ajenas a las potentes fuerzas reguladoras y moldeadoras de la libre competencia y a otros mecanismos afines de mercado.

Las sociedades son sistemas complejos debido, entre otras cosas, a su heterogeneidad en cuanto a intereses; a la dispar naturaleza de sus actores; a sus niveles de interacción y necesidades, en cuanto a sus exigencias y administración: por los diversos tipos de interdependencias, y dinámismos, por los que “las Administraciones actúan sin posibilidad de racionalidad absoluta, y tan sólo con conocimientos fragmentados entre los diversos actores, y con intereses -o competencias- delimitadas en compartimentos estancos” (Prats i Català. 2005. pág. 13)

Un enfoque similar es afirmar que

“la gobernanza es la manera en que se ejerce el poder en la gestión de los recursos económicos y sociales de un país para su desarrollo. Se considera buena gobernanza la capacidad de lograr los objetivos establecidos en las políticas públicas, asumiendo cualidades como la transparencia, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia, entre otras”. (Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la UE, 2016. pág. 19).

Se puede destacar también que una buena gobernanza supone el proceso de saber identificar con claridad los problemas y de saber responder con las mejores soluciones a dichos problemas (mediante la adecuada definición e implementación de las políticas públicas óptimas). Y esto supondrá a su vez tener muy claro cuál es el interés general (y no los intereses partidistas) pues “son los ciudadanos (y no las ideologías) los que deben ser el centro de atención en la gestión de los servicios públicos” (Feijóo, Pimentel, et al, 2017. Pág. 13). Por último, estos servicios no serán propios de una buena gobernanza si su ejecución no se ve presidida por la excelencia, y ajenos a criterios limitadores, grupales u oportunistas.

La Gobernanza ha pasado, de este modo a ser el paradigma de gestión de lo público, como método integral de buen gobierno: de gestión de lo público con las mejores técnicas–y las mejores ideas y recursos- disponibles, pasando así a ser el término *gobernanza* sinónimo de *buen gobierno*; de *gobierno óptimo*: como modelo de gobiernos conscientes de la importancia de los servicios públicos para el bienestar de los ciudadanos (AEVAL_a, 2013), característico de sociedades abiertas, dinámicas, complejas, diversas, e interdependientes.

Gobernanza que requiere de la calidad de la interacción entre las AAPP inmersas en la consecución de los intereses generales establecidos, y de éstas con las organizaciones de la sociedad civil, del sector privado, del Tercer Sector, y otros grupos de interés -interacciones que vienen a definirse como *Gobierno Multinivel*- (Prats iCatalá, pág 7) .

Y dentro de este *Gobierno Multinivel* la Responsabilidad Social Corporativa supone una de las *interacciones principales* que entre las diversas Administraciones y los distintos grupos de interés pueden tener lugar de un modo positivo. Interacciones que deben servir para cumplir una de las funciones básicas para la consecución de crecimiento y desarrollo sostenido en cualquier sociedad: la asignación eficiente de recursos. Optimización de recursos que implica optimización del gobierno -de la gobernanza-, con la inclusión de nuevos valores y objetivos que terminan por convertir la gestión integrada de lo público en otra forma de gobierno (McCrudden, 2007.pág. 45).

No se debe olvidar que la Gobernanza –a su vez- ha de plantearse como objetivo de planificación estratégica: en un sistema que enfoque sus acciones también para el largo plazo.

Para la ejecución ideal de la gobernanza se precisa –como en otros ámbitos de la acción humana- de estructuras y procesos de gobierno, que junto a otros diversos instrumentos, lograrán las debidas cualidades que definen a la gobernanza: apertura; participación; transparencia; coherencia; consenso; participación pública; rendición de cuentas; colaboración; equidad; eficacia y eficiencia; innovación; escrupuloso respeto a la legalidad; sensibilidad y responsabilidad (que incluye a la responsabilidad social); subsidiaridad; todo lo cual resulta en otra cualidad final de la gobernanza: la legitimidad democrática. Además de todo esto (aunque más que un principio, se considera como instrumento imprescindible de gobernanza) no debe olvidarse a la evaluación como esencial instrumento calibrador.

Nos ocuparemos, dada la temática de este trabajo, de tres de estos elementos que se pueden considerar cualidades básicas de la gobernanza: **la eficiencia, la responsabilidad social corporativa, y la evaluación**, sin olvidar que profundizaremos todavía más en ellos en los capítulos posteriores.

II. 2.- GOBERNANZA Y EFICIENCIA

Veíamos anteriormente que la gobernanza era –entre otras cosas- la interacción entre gobiernos y los diversos actores sociales, optimizando las políticas y los recursos públicos, y aquí -de nuevo-, puede asociarse la idea de eficacia como optimización de los medios de actuación.

La gobernanza requiere de la calidad de la interacción entre las Administraciones Públicas inmersas en sus tareas de servicio, gestión y ejecución, para la consecución de los intereses generales establecidos, y de éstas con las diversas organizaciones sociales. Interacciones que deben servir para cumplir una de las funciones básicas para el crecimiento y desarrollo sostenido en cualquier sociedad: la asignación eficiente de recursos. Optimización de recursos que implica optimización del gobierno –a través de la gobernanza-, con la inclusión de nuevos valores, objetivos y formas de actuación que logren la difícil ecuación de conseguir más y mejores servicios, con los menores recursos posibles.

Parace existir consenso en la opinión de que una administración pública bien estructurada y eficaz, con una cultura y ejercicio de la calidad, es condición necesaria para el éxito económico y social de los Estados (Gómez-Pomar, J. 2007. pág. 126).

Por ello, gobernanza y eficiencia suponen un binomio imprescindible para la consecución de sociedades exitosas, incluida la provisión de los bienes y servicios públicos, y la ejecución de las políticas públicas.

II.3.- GOBERNANZA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Ningún gobierno podrá ejercer una gobernanza plena sin la consideración de los intereses legítimos implicados en la determinación decisional. Estos intereses constituyen diversos niveles y redes interdependientes. El factor social es un nivel fundamental, junto a otros varios, como lo pueden ser el económico, el medioambiental, el cultural, el político, etc. Estos alineamientos pueden contar a su vez con subniveles, p. ej., dentro del factor social, se puede agrupar el alineamiento laboral, el educacional, o el formativo, y el asistencial. Conformados en estos múltiples niveles, (de los que algunos pueden considerarse directamente como grupos de interés) los gobiernos deben responder con la adecuada sensibilidad a todos y cada uno de ellos, y dentro de este *gobierno multinivel*, la RSC no deja de suponer una de las *interacciones principales* que deben tenerse en cuenta.

II.4.- LA EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GOBERNANZA

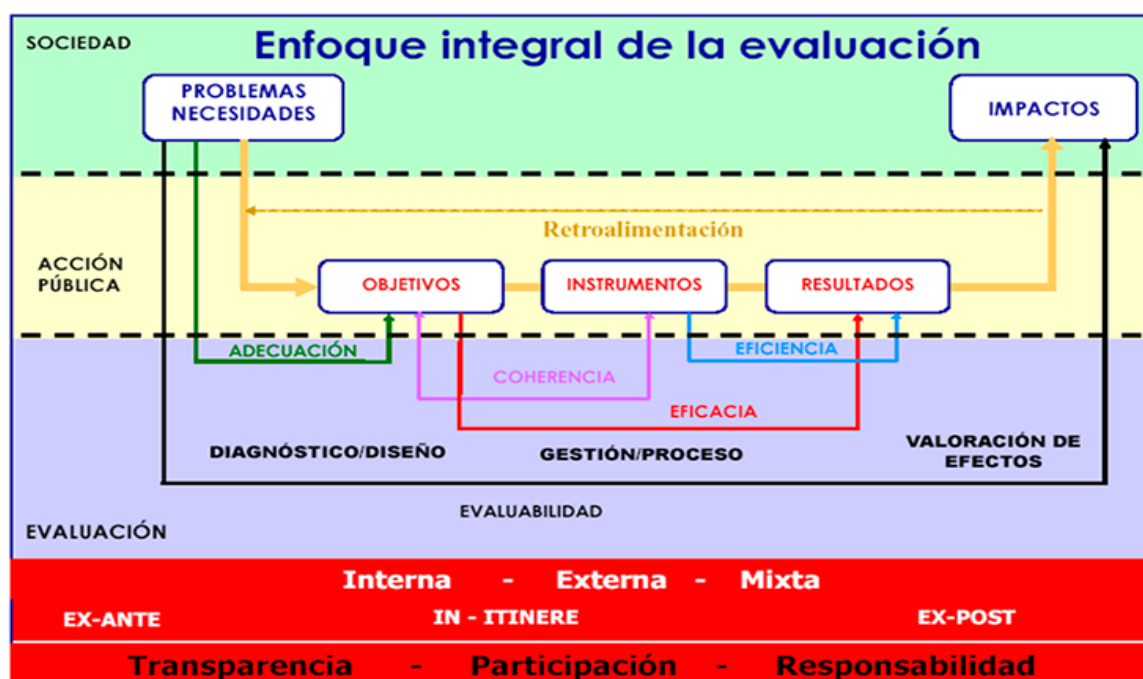
Cierta parte de las acciones de Gobernanza se traducen en la ejecución de Políticas Públicas. La comprobación de la eficacia, eficiencia y alcance real que han tenido dichas Políticas –por parte de los gobiernos o estamentos que las ponen en marcha y las aplican- es uno de los principales objetivos y razón de ser de la Evaluación. Como expone la Agencia Española de Evaluación:

"La evaluación es un instrumento integrado en el análisis de las políticas públicas, de carácter multidisciplinar, consistente en un proceso integral de observación, medida, análisis e interpretación, encaminado al conocimiento de una intervención pública -norma, programa, plan o política-, que permita alcanzar un juicio valorativo y un criterio certero, basado en evidencias, respecto a su diseño, puesta en práctica, resultados e impactos".

(AEVAL_a, 2010. Pág.13)

La evaluación, esquemáticamente, (Fig. 2) debe partir de la identificación de los problemas y necesidades demandadas por la sociedad; debe precisarse con unos objetivos lo más concretos y definibles posibles, y con qué tipo de recursos (Inputs) se

cuentan para intentar la consecución de los planes o la posible resolución de los problemas o demandas detectadas (todo esto queda dentro de la esfera de la formulación del análisis político).



Fuente: Prof. Dr. D. José L. Osuna
Catedrático E.U. de Economía Aplicada, Universidad de Sevilla
Presidente de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas

Fig. 2. Mapa Estratégico de Definición y Aplicación de Políticas Públicas y sus evaluación; Fuente: ¿Por qué y como evaluar las políticas públicas en el S.XIX?

(Manso Iñíguez, Felipe)

Si la acción pública ha sido aplicada con eficacia, los recursos empleados se habrán transformado en unas respuestas adecuadas (outputs), resultados o efectos que, en última instancia, provocaran un *impacto* sobre el problema o demanda a resolver. Será cuestión del análisis evaluativo comprobar si esos resultados se han obtenido además de un modo eficiente, incluyéndose entre las diversas eficiencias (además de la económica) -y muchas veces, sin olvidarla como principal criterio- *la eficiencia social*.

La gobernanza precisa de sistemas de control, seguimiento y confirmación de sus avances y errores, de un sistema permanente de auscultación que retroalimente las repuestas eficaces y eficientes, y reconduzca aquellas acciones que se manifiesten inadecuadas o insuficientes en cuanto a los resultados esperados y los impactos planeados.

Así, la evaluación pasa a convertirse en "herramienta imprescindible de mejora al servicio de la gerencia pública", y como método de ayuda a la toma de decisiones públicas (AEVAL_b, 2010. Pág. 6).

Tal y como se apunta en el cuadro de la Fig. 2, todo ello debe realizarse mediante la participación de los agentes y actores interesados, y con las imprescindibles dosis de responsabilidad y transparencia.

Como resumen, se puede decir que evaluar es someter a escrutinio la acción pública, pero no sólo considerando los criterios técnicos y económicos –aunque desde luego necesarios-, sino teniendo en cuenta también otras repercusiones de la acción social. De este modo la actividad administrativa puede reforzar su eficiencia verificando otros logros alternativos –los sociales- en el uso de los recursos puestos a su disposición.

III.- LA EFICIENCIA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

III.1.- EFICIENCIA, Y EFICIENCIAS

En general, el concepto de eficiencia se emplea en diversos ámbitos y parcelas tanto de la economía, la organización, la administración, y en todo tipo de entidades, sea cual sea su razón de actividad. Tan amplio y dispar es el abanico de entes y sus actividades, que un tipo de eficiencia aplicada en alguna organización concreta puede tener poco que ver con la eficiencia empleada en otras, así que, más que hablar de “eficiencia” en particular, deberíamos hablar de las singulares eficiencias que en cada caso se planteen. Eficiencias que tendrán en común, no obstante, la cuestión fundamental de que todas ellas tratarán de reflejar de algún modo con qué nivel de rendimiento óptimo se han empleado unos Inputs -o recursos- para la consecución de unos Outputs -o resultados-.

Podemos recordar que la **Eficacia** organizativa se suele definir como “el grado en el que una organización, grupo o individuo, ha logrado alcanzar los objetivos establecidos” (Camps Torres. 2010. pág. 4022): su atributo esencial es la consecución de dichos objetivos, sin ahondar sobre si los recursos empleados han sido excesivos o indebidos, o bien adecuados y ajustados.

La combinación sumatoria de la eficacia y la eficiencia produce como resultado el rendimiento organizacional, es decir, el resultado que se obtiene por la actividad -bien sea que esta actividad se traduzca en utilidad o en satisfacción-, (Campos Climent, 2010, pág. 4027). Esta idea puede asociarse también como noción de productividad.

La **Eficiencia** se puede considerar como la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos (diversos autores). Implica la idea de maximización de los recursos asignados y disponibles. Se entiende que una asignación de recursos no es eficiente cuando no se está produciendo toda la generación de valor –vía bienes o servicios, u otras cualidades sociales u outputs posibles- al menor esfuerzo asignativo posible. Así mismo, desde la perspectiva organizativa, “se dice que un proceso, organización o sistema es eficiente si no existe ninguna alternativa disponible o conocida capaz de mejorar sus resultados, valorados de forma unánime, por lo que la eficiencia debe considerarse un principio de diseño organizativo esencial” (Albi Ibáñez. & Onrubia Fernández. 2015. pág 26 y 27).

Así que debe existir al menos, un modelo de organización eficiente, sancionado por la práctica (-principio de criterio práctico, o bien de criterio empírico-), que puede asociarse con el Criterio de Eficiencia de Pareto, u Óptimo de Pareto, que define aquel conjunto de prácticas o procesos en el cual se genera el máximo posible de bienes y servicios con un empleo dado de recursos, y un perjuicio nulo sobre el resto de los agentes.

A veces se habla del “estado del arte” en ciertas disciplinas o tecnologías, como expresión de uso de las mejores prácticas, técnicas, métodos y procesos disponibles en la producción de un bien o servicio, desde un enfoque integrado que considere tanto el óptimo en recursos empleados como el óptimo en resultados (cantidad y calidad) e impactos (tanto respecto a los positivos como a los negativos) considerados:

En teoría económica se define eficiencia como aquella cualidad del mercado que maximiza tanto el excedente del consumidor como el excedente del productor, es decir, que es capaz de maximizar el excedente social. Por ejemplo, decimos que una asignación no es eficiente cuando no se está produciendo un bien o servicio al menor coste posible –o empleo óptimo de los recursos posible- (Blasco Torrejón, 2010. pág. 4029).

También, se debe tener en cuenta la estrecha vinculación entre las tres “Es” (Economía, Eficiencia y Eficacia), pues desde el análisis económico, siempre se persigue algún tipo de optimización o maximización de los recursos empleados: “se dice que una actividad es económica cuando los costos de los recursos utilizados –escasos por definición- se aproximan al mínimo necesario para lograr los objetivos planeados” (OCDE_b, 2002. pág. 38), por lo que se habla de eficiencia en términos de recursos (respecto, p. ej., a consumo, rendimiento y producción a través de unos recursos dados).

Así mismo, en economía pública se entiende por eficiencia la combinación óptima de los recursos en el ejercicio de la provisión de los servicios públicos. De este modo, se configura un concepto habitualmente empleado, que se puede denominar como “valor público”, o también “el beneficio social y económico de una actividad en relación a su coste”. Las últimas corrientes sobre gestión pública añaden que al trinomio ‘Economía- Eficacia- Eficiencia’ debe incorporarse también el de calidad, “no ya sólo como cualidad de producción, sino como elemento motor de la gestión-dirección” (Salvador Martínez, 2019).

III.2.- TIPOS DE EFICIENCIAS

Como ya se ha dicho, la eficiencia tiene múltiples formas de manifestarse en las organizaciones. La singularización de cada tipo de eficiencia estará en función del tipo concreto de input que se esté estudiando. Y estos particulares inputs o recursos estarán a su vez en relación con la naturaleza de actividad que cada organización tenga determinada.

Se suelen utilizar varios tipos de aplicación del término Eficiencia:

- *Eficiencia Asignativa*: (o también valor competitivo); Optimización -mediante los mecanismos del libre mercado y la competencia- del valor y el precio de los bienes y servicios disponibles: (en economías de mercado, y en competencia perfecta, se considera que se genera la máxima utilidad posible). Pero en el caso de las administraciones públicas, los mecanismos de asignación son muy distintos, y en ellos, los factores “competencia y libre mercado” no son las variables motoras.
- *Eficiencia Productiva*: Supone la producción de bienes y servicios bien mediante “la maximización de la producción obtenida a partir de una cantidad dada de factores o recursos” (Eficiencia Productiva en términos de Outputs), o bien mediante la

minimización de los factores productivos empleados para lograr obtener una determinada producción (Eficiencia productiva en términos de input) (Rueda López, N. 2010. Pág. 4031).

- *Eficiencia Técnica*: Considerada una subdivisión de la Eficiencia Productiva, es aquella asociada a los medios tecnológicos y organizativos que se ponen en juego, con la combinación apropiada, para el logro de la mejor relación posible de obtención de bienes y servicios, sobre los que se ha considerar –además- el nivel de calidad conseguido.

- *Eficiencia Institucional u Organizativa*: se trata de aquella eficiencia que se consigue mediante la organización óptima para cada conjunto de transacciones.

- *Maxi-eficiencia*: alude este término a la consecución de cualquier actividad mediante el uso de condiciones insuperables en la relación recursos/resultados existentes en un momento dado (por ejemplo, la movilidad mediante elementos individuales del menor peso posible, como bicicletas o patines eléctricos, supone niveles de maxi-eficiencia respecto al factor movilidad personal no alcanzables por ningún otro medio de locomoción).

Se debe recordar, además de estas eficiencias básicas, la existencia del concepto de “*Eficiencia X*” (Leibesntein, H. 1966), como “la efectividad con la que se conjugan un conjunto determinado de recursos para conseguir generar unos outputs”. Pero este concepto deviene también en el de “*Ineficiencia X*”, como un tipo específico de ineficiencia técnica. En este caso, las causas de ineficiencia no son tecnológicas, sino derivadas de los propios individuos: de la deficiente asignación de recursos que se producen dentro de las organizaciones productivas ajenas en sus procesos a los naturales mecanismos moldeadores de mercado: aquellas en las cuales “no existen presiones suficientes dentro de la propia organización para que no se desperdicien los recursos” (Rueda López, N. 2010. Pág. 4033), bien porque no existen los incentivos operativos adecuados, o los mecanismos de control correspondientes, y los individuos no responden por la limitación de su esfuerzo, la omisión o el mayor empleo que el necesario de los recursos a su disposición (despilfarro de recursos). Aspectos en los cuales las Administraciones Públicas son particularmente vulnerables dada su especial naturaleza: (“una administración pública es una organización que no tiene mercado”) y carece de los convencionales mecanismos de coordinación, asignación y control de la organización inherentes a cualquier entidad económica del sector privado, además de

que no precisan responder a las reguladoras presiones de la competitividad (como ya se ha mencionado anteriormente) -elementos reguladores que “representarían la dimensión externa de la eficiencia-”, (Trillo del Pozo, 2002. pág.7).

III. 3.- MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA PÚBLICA

Valorar o tratar de cuantificar el bienestar social (o de una provisión de servicios en economía pública) es un objetivo muy complicado desde el punto de vista conceptual y de medición (Trillo del Pozo, 2002, pág. 1).

En las entidades públicas no es sencillo intentar concretar índices definidores de eficiencia homogéneos y precisos, que contemplen realmente todas las variables que participan en cada proceso de provisión de estos bienes y servicios, y puedan medir con fidelidad los impactos -de la índole que sea- que generan. Pues como ya se ha dicho, evaluar la gestión pública, el “valor de lo público” o el “valor social” supone, muchas veces intentar conformar unos resultados entre los cuales, una cierta proporción tendrán el cariz de intangibles y de difícil cuantificación. En cualquier caso, la interpretación de la eficiencia dependerá de la técnica utilizada, del enfoque cualitativo o cuantitativo (o la mezcla de ambos) que cada tipo de actividad pueda precisar, o de la compleja naturaleza múltiple en cuanto a aspectos jurídicos, institucionales, de mecanismos de producción de servicios, de disposición de medios y de incentivos que pueda poseer cada entidad y cada actividad pública.

La evaluación podrá oscilar desde un nivel de análisis micro, con datos individualizados de áreas, departamentos, o actividades y procesos en centros productivo-administrativos, a llegar a niveles macro –como son grandes entidades- del tipo instituciones interdepartamentales, Administraciones Locales, Administraciones autonómicas, Organismos Autónomos, Ministerios, etc. y por otro lado, se englobará a un nivel transversal, como pueden ser el de las Políticas Públicas y conjunto de administraciones públicas -en general- de un país o región (cuestión que se encuadrará dentro del rango a parte de la Evaluación de Políticas Públicas).

Un índice de Eficiencia puede partir de la medición básica como relación Outputs – Inputs, o bien $\text{Outputs} / \text{Inputs}$; y de una forma más depurada, se puede analizar como el valor resultante de: $(\text{Output} - \text{Inputs}) / \text{Inputs}$. Pero en economía pública, después de concretarse muy bien las variables que se van a tener en cuenta

—en función de la peculiar naturaleza de actividad de cada organización o administración-, la eficiencia se suele abordar mediante análisis de la eficiencia relativa, obtenidos por comparación con otras unidades similares (Rueda López, N. 2010. Pág. 4033), a través de metodologías que incluyen el planteamiento de marcos de evaluación o modelos de evaluación de eficiencia, como son las *técnicas de fronteras* —que suponen la consideración de “fronteras ideales de máximos de eficiencia potenciales” con aspiración a su asintótica aproximación-; *técnicas no frontera* —en los cuales se trata de usar otros medidores sin hacer uso concreto de funciones de aproximación a eficiencias ‘límite’ para su estimación-, y el *índice de eficiencia* (que en realidad es un método frontera) que trata de analizar el grado de optimización de recursos y resultados, aunque se puede medir tanto en función de términos de inputs como de outputs. En el primero de los casos, se utiliza un popular método que es el Análisis Envolvente de Datos (DEA, en inglés), como índice que trata de representar el porcentaje de usos de todos los inputs, a partir del cual se podría obtener el mismo output o resultado (Rueda López, N. 2010. Pág. 4033). Hay otros modelos, que se consideran al contrario de los anteriores como “*paramétricos*”, que tratan de calcular la sensibilidad de los outputs a cada asignación de recursos o inputs. Suelen utilizar *técnicas de regresión* (que consisten en calcular la probabilidad de que sean unas variables u otras las que expliquen algunos factores considerados como intervinientes en los procesos de eficiencia). Algunas de estas técnicas son el modelo de mínimos cuadrados corregidos y el modelo de máxima verosimilitud (Trillo del Pozo, 2002, pág. 13).

III.3.1.- CLASES DE INDICADORES

Un indicador es un dato —o conjunto de datos- que contribuyen a medir objetivamente la evolución o situación de un proceso o actividad (Univ. De Granada, 2007)

Un indicador debe ser un instrumento —entre otros- del sistema de información, dentro de la gran estructura organizativa que toda entidad-institución debe poseer y controlar. Su función elemental es la de servir de base para el autoanálisis y la mejora (Univ. De Granada, 2007).

De este modo, se estipulan indicadores de referencia, dentro de los cuales podremos identificar indicadores de estructura, e indicadores de proceso (Pérez Pérez

J.A, 2007, pág. 165). Con estos indicadores base, se podrá elaborar los indicadores de resultados (a los cuales pertenecerán los indicadores de eficiencia). Para ello, cada estructura definida –diseñada para ejercer sus concretas actividades- se constituye como un referente para sus indicadores de gestión, de los que resultarán sus respectivos indicadores de eficiencia.

Un sistema de indicadores también debe analizar el alcance de la consecución de los objetivos establecidos: esto supone que deben estar definidos y estrechamente asociados al planeamiento estratégico: ha de cuestionarse qué se medirá y cómo.

Los tipos de indicadores pueden subdividirse también en indicadores de cumplimiento; de eficacia; de evaluación (evaluación del rendimiento, de resultados e impactos: de los puntos fuertes y débiles, y su pertinente mejora) (Univ. De Granada, 2007); de eficiencia (sobre los que nos extenderemos un poco más); de gestión (en cuanto a la consecución de los procesos administrativos, logísticos, etc.); otros autores incluyen además, a aquellos considerados como de nivel estratégico: indicadores de servicio; de ejercicio; de satisfacción, etc.

III.3.2. - INDICADORES DE EFICIENCIA

Un indicador de eficiencia tratará de relacionar los recursos empleados con los resultados obtenidos. Pero ya hemos visto que la consideración de la eficiencia siempre será un término relativo, y habitualmente sólo podrán obtenerse conclusiones en términos comparativos, respecto a otras organizaciones o procesos equivalentes, y períodos (Pérez Pérez, J.A. 2007, pág. 230) todo ello, considerando que los datos de partida puedan ser equiparables.

Estos indicadores relacionan a su vez elementos como la actitud, capacidades o tendencias en el desarrollo de actividades y trabajos, con los mínimos recursos posibles: costes, tiempos; consumos; servicios; personal; capital intelectual, etc. Considerando las anteriores variables, los indicadores de eficiencia se podrán elaborar a partir de las combinaciones entre los factores Input / Outputs y las variables que intervengan y se pretendan analizar en cada caso.

Un diseño básico de indicador de eficiencia se puede plantear desde la fórmula:

$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Resultados Obtenidos (Outputs)}}{\text{Coste Real (o Inputs implicados)}} / \frac{\text{Resultados Previstos}}{\text{Costes Previstos}}$$

-en esta expresión, el indicador nos mostrará mayor grado de eficiencia cuanto más se aproxime a la unidad- (Pérez Pérez, J.A. 2007, pág. 231).

A partir de las ecuaciones que se establezcan, los ratios resultantes deberán servirnos, en primer lugar, para analizar lo que se podría denominar como *eficiencia global de la organización*, y en segundo lugar, las *eficiencias particulares o parciales*. En todo caso, la formulación deberá responder a un esquema basado en criterios de eficiencia lo más homologados o estandarizados posibles.

III.3.3. - INDICADORES GENÉRICOS DE RSC

Ya dentro del ámbito de la RSC, otro modo de valorar los resultados alcanzados o la implantación de buenas prácticas de RSC, es analizar el porcentaje de aplicación de las medidas; el número de las acciones desarrolladas en cumplimiento de los objetivos estratégicos o principios establecidos; o bien el número de grupos de interés involucrados o que participan en determinada acción como pueden ser programas de inclusión; o las regulaciones tendentes a satisfacer objetivos de sostenibilidad estipulados; la reducción efectiva de gastos procedentes de la eliminación de usos ineficientes, -o reducciones en los impactos ambientales / sociales-, o cualquier otra calificación o *Título* que, asimiladas en grandes categorías generales, como son las de: “*De Buen Gobierno y Ética; Estrategia y Gestión; Transparencia Informativa; Sostenibilidad respecto a Infraestructuras; Empleo y Fomento Social; Medio Ambiente; Sociedad; Cadena de Suministro; Diálogo-Participación Pública; Inversión, Financiación, o Contratación Socialmente Responsables*”, etc. describirán el grado de implantación sobre los resultados que se espera alcanzar (Trujillo Giménez, E; López Gonzáles, María J.; Álvarez Civantos, O.; 2011)

Se verá en capítulo adelante un análisis más detallado de estos Indicadores específicos de RSC, pero por ahora basta con adelantar que en el caso de la RSC

las propias medidas, prácticas e iniciativas que se adoptan para su desarrollo, suelen considerarse en una buena parte de los casos, directamente como valores indicadores de las acciones responsables, que podrán bien suponer datos cuantitativos (y admitir su expresión en valores absolutos o unidades referidas al tipo de naturaleza de la acción-Indicador), o bien datos que requerirán de una identificación o descripción más detallada, con manifestación de los aspectos más descriptivos o significativos, inherentes a las acciones de RSC que se tratan de considerar, como actividades realizadas (Indicadores Cualitativos).

IV.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

IV.1- APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Tratar de encuadrar un concepto y definición de la RSC; sus principios básicos y su función; el entorno en el que se referencia; los objetivos que se trazan en su nombre; y los elementos que la configuran, ha sido siempre una empresa complicada a lo largo de los años desde que se comenzó a abordar el estudio de la RSC. Hasta tal extremo, que sigue sin existir un consenso ampliamente aceptado sobre la dimensión precisa del concepto de Responsabilidad Social (Castro González, S. Bande Vilela, B. pág. 400).

Denominada inicialmente "Responsabilidad Social Empresarial", la Responsabilidad Social Corporativa pasa a incorporar esta nomenclatura más genérica, -de "corporativa"- al entenderse que debe resultar “aplicable a todo tipo de organizaciones y corporaciones, tanto públicas como privadas; lucrativas y no lucrativas; grandes y pequeñas; de cualquier sector de actividad y ámbito de actuación...” (Lizcano & Moneva, 2003. Pág.7), y no sólo y estrictamente a las organizaciones de índole empresarial y de ámbito privado.

Las dimensiones principales de la conceptualización de la RSC (o grandes áreas temáticas) tratan de delimitar sus atributos principales distinguibles, que unos sitúan en tres; (*"la triple dimensión de la RSC": -la dimensión económica; la dimensión social; y la dimensión medioambiental-*), pero pueden añadirse otras dimensiones también, -como la de buen gobierno; sostenibilidad; el compromiso ético o dimensión ética; la dimensión de integridad; la de atención hacia los grupos de interés; de cadena de valor global, la dimensión estratégica, etc.-. Así y como caso que atañe a este estudio, refiriéndonos a las dimensiones conceptuales para las Administraciones Públicas, es más apropiado sustituir la dimensión “*económica*” por la dimensión “*buen gobierno*”, pues en el quehacer público, suelen establecer más bien criterios de Buen Gobierno, y no necesariamente, aquellos sólo estrictamente económicos.

La RSC trata de obtener en cualquier actividad lucrativa o no, el “triple resultado” o “triple balance”: es decir, conseguir un equilibrio responsable entre las personas, el planeta, y los beneficios (people, planet and profit), o dicho de otro modo, lograr el bienestar social, el equilibrio ecológico y la prosperidad económica, atributos que coinciden casi con la concepción de Desarrollo Sostenible, definido como

“crecimiento –o desarrollo- que satisfaga las necesidades económicas, sociales y de calidad ambiental del presente, pero sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras (ONU, Cumbre de Río. 1992). Por lo que **sostenibilidad** es otra de las atributos esenciales que se vinculan estrechamente a la RSC, hasta el punto de considerarse la sostenibilidad inherente a la RSC.

En todo caso, no deberemos perder nunca de vista la consideración de que sólo podrá haber RSC donde existan organizaciones (empresariales, privadas o públicas) “que creen riqueza o valor, lo distribuyan justamente, y contribuyan de manera socialmente responsable y sostenible a mejorar la comunidad en la que se desenvuelvan” (Díaz-Cardiel, 2012. pág.10).

Responsabilidad Social Corporativa es pues, un concepto pluridimensional y transversal, que abarca un amplio conjunto de parámetros y atributos definidores. Por todo esto, conviene realizar un repaso somero a algunas de las definiciones de RSC más extendidas.

IV.2.- ALGUNAS DEFINICIONES DE RSC

La Responsabilidad Social no es una magnitud física, sino una construcción social, institucional y organizacional, que adquiere connotaciones variadas, en función de los valores e intereses, de la cultura y sensibilidades que puedan existir en cada entorno concreto (y sociedad) en que se desenvuelva. Por todo esto, las definiciones sobre RSC acaban estando compuestas por muchos aspectos, probablemente porque la realidad de la RS es de igual modo, compleja. Compleja y cambiante con el transcurrir del tiempo, al evolucionar las realidades e inquietudes sociales. Además, las definiciones atienden también a múltiples enfoques, mostrando perspectivas bien desde el punto de vista de los consumidores, bien de los grupos de interés; o de las ventajas competitivas que se obtienen; bien por su incidencia estratégica; instrumental; de políticas públicas; de ética, etc.

Podemos observar la evolución de las definiciones a lo largo del tiempo y por distintos protagonistas bien institucionales, bien procedentes del mundo académico e investigador, por medio de una -no exhaustiva- lista de definiciones de RS, que a continuación se exponen:

Peter Druker (1996, pág. 83), delimitaba en la década de los 90, la RSE como

"La responsabilidad de las empresas por su trabajo, sus impactos sobre las personas, la comunidad y la sociedad en general".

El Libro Verde de la RS de las Empresas, *"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"*, establecía que la RS consiste en *"la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en todas sus operaciones y en la relación con sus interlocutores"* (Comisión Europea_a, pág. 7) .

Marta de la Cuesta y Carmen Valor nos apuntaban en 2003:

"RSE es el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, hacia con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que las actividades y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos". (de la Cuesta, M., Valor, C. 2003. pág. 7).

Forética- importante foro español sobre RSC-, aportaba la siguiente definición sobre RSC:

"La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas, de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano" (Francés Gómez, P. 2004, pág.9).

El Documento Tripartito "La RS de las empresas. Diálogo Social" (UGT-CCOO-CEOE, 2007; pág.3) la define de este modo:

"Conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco del desarrollo sostenible".

La ISO 26000 presenta la siguiente definición: es

"la responsabilidad de las organizaciones ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las

expectativas de las partes interesadas o grupos de interés; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones" (ISO_a 26000, 2010. Punto 2.18 de definiciones: Responsabilidad Social).

La AECA (Asociación Esp. de Contabilidad y Auditoría), nos ofrece esta otra definición:

"La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa" (aece n°1; 2003. -pág. 9-).

Otros autores nos apuntan:

"RSE se puede entender como el proceso a través del cual las empresas asumen la responsabilidad por las consecuencias sociales, económicas y medioambientales de su actividad, y ello a través de dos mecanismos fundamentales: la rendición de cuentas en los tres ámbitos anteriores y ejerciendo el diálogo con los grupos interesados o afectados por sus actividades" (Moreno, Uriarte y Topa, 2010. Pág. 27)

Una definición ampliamente aceptada desde el punto de vista del consumidor es la presentada por Du, Bhattacharya y Sen (2011, pp. 1528-1545):

"La RSC es el compromiso de la empresa para maximizar el bienestar económico, social y medioambiental a largo plazo, a través de prácticas empresariales, de los recursos de los que dispone, y de las políticas que desarrolla".

Asimismo, también en el 2011, la Comisión Europea lanzaba la siguiente revisión de RS:

"La responsabilidad social de las empresas es la responsabilidad que tienen por sus impactos sobre la sociedad" (Comisión Europea_b, 2011. Pág. 7)

Una definición del 2016, con enfoque desde la gestión, es la siguiente:

"La RSC representa una forma de entender la gestión de cualquier organización que, buscando la rentabilidad y la sostenibilidad de su negocio, actúa desde los valores para crear oportunidades de desarrollo económico y social, que se compromete con las personas y el entorno minimizando impactos, y tiene en cuenta los legítimos intereses de los grupos de interés con los que se interrelaciona" (Bazán, C. De la Morena, J., y Cortés, H. 2016)

Se puede decir también que *"Una empresa (u organización) socialmente responsable es aquella que va más allá de las exigencias legales, aplica la transparencia en su gestión e integra de forma voluntaria iniciativas y prácticas responsables con un claro compromiso ético, social, y medioambiental"* (Armengol, J. 2018)

Finalmente, también se debe considerar el concepto de *Responsabilidad Social Pública* -en las Administraciones Públicas-, como *"aquel compromiso voluntario, más allá del cumplimiento de la legislación propia del nivel competencial, en torno a la atención directa y/o indirecta de las necesidades de los grupos de interés, a través de un gobierno y administración pública transparente y responsable en sus diferentes niveles de gestión, que contribuyan a multiplicar la sostenibilidad colectiva, tanto económica, como social y medioambiental "* (Cueto, C., de la Cuesta, M. 2018,)

Tras esta exposición de definiciones sobre RSC se puede concluir que la RSC es un concepto *transversal y con múltiples dimensiones* (tales como la consideración social de las actuaciones o compromiso social; la sostenibilidad –tanto medioambiental como económica; la relación entre organizaciones y grupos de interés -tanto internos como externos-), que afecta a todos los sectores y a todas las áreas de actividad de las organizaciones, con unos atributos definidos, como son: *responsabilidad; compromiso; integración; consideraciones éticas y de los impactos; gestión estratégica; gobernanza; legitimidad; satisfacción ciudadana, etc.* y unos principios establecidos: *Voluntariedad; Creación de valor compartido; Competitividad; Inquietudes Sociales; Transparencia; Sostenibilidad;* (Estructura de la Estrategia Española de RS, 2014. -Pág.5-)

Se podría añadir un modo aún distinto de enfocar o definir la RSC, que es a través de la consideración del concepto de *externalidad*: la RSC sería, desde este punto de vista, un conjunto de prácticas y actuaciones, de actitudes y de consideraciones que se tienen en cuenta a la hora de abordar tanto las actividades cotidianas como los objetivos estratégicos a largo plazo de las Organizaciones, para tratar de potenciar sus externalidades positivas e intentar limitar al máximo sus externalidades negativas, entendidas como impactos inducidos sobre la sociedad por la naturaleza de las actividades de cada entidad.

Por último, concluir apuntando que cualquier organización –sea de la índole que sea- produce unos outputs, como resultados e impactos, de tipología muy variada, pero de consideración bien positivos o bien negativos, -en diverso grado objetivo y subjetivo- que aunque se pueden encuadrar de muchos modos, suelen acabar expresándose, por sus repercusiones, como resultados económicos, sociales y medioambientales, en estrecha vinculación con los conceptos de RSC que hemos podido contrastar hasta ahora.

IV.3.- ENTORNO Y GRUPOS DE INTERÉS DE LA RSC

El *entorno* de toda organización es un amplio conjunto de categorías, tanto de orden interno como externo, y que pueden asociarse de modo similar que las dimensiones de la RSC, como entornos económico, social, medio ambiental, pero además, se pueden añadir otros entornos o categorías, como el tecnológico, el legislativo, el cultural, el competitivo, el reputacional, etc. En última instancia, el entorno puede identificarse con la sociedad y el medio ambiente en los que se inserta la organización en su conjunto, hasta el grado u orden al que puedan alcanzar sus impactos, lo que nos hace llegar por esta vía a la casi universalidad, en un sentido muy amplio del concepto de *entorno*.

Entorno que, además del propio medio ambiente y la genérica sociedad en la que esté inserta la organización, incluye también más específicamente, a los *Grupos de interés, Partes interesadas o Stakeholders*, que se consideran como todos “*los individuos o grupos que tienen algún tipo de interés, o pueden verse más o menos directamente involucrados, en cualquier decisión o actividad de la organización*” (ISO_b 26000, 2010. Cap 2, Definiciones). También se les califica como *actores vinculados, o involucrados* (Fernández, G. 2009. pág.42), y abarca el amplio elenco de sujetos que, en interacción con la organización o no, pueden verse relacionados por los impactos o externalidades -positivas, negativas, o de la más diversa índole- que se puedan considerar generadas por las empresas y organizaciones: estos *grupos de interés* se pueden concretar en clientes; grupos con algún tipo de interés o afección; ciudadanos; el resto de personas jurídicas e instituciones; en definitiva, la propia sociedad en su conjunto, siendo desde este punto de vista -el de *los actores involucrados, o Stakeholders*- la responsabilidad social el conjunto de responsabilidades que las organizaciones adquieren ante todos, -y siendo coherentes con el concepto de

desarrollo sostenible y el concepto de “todos”-, *incluidos nuestros nietos y los nietos de los que ahora viven en el otro extremo del planeta, pues también hipotéticamente podrán verse afectados, beneficiosamente o perjudicialmente, por los impactos que cuantas personas, empresas u organizaciones induzcan en el desempeño de sus actividades* (Argandoña_b, A. 2012).

IV.4.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Según la ISO 26000: 2010, una organización responsable debería tener asumidos los siguientes principios fundamentales (Fundación Garrigues, 2012. pp. 2-3;

- **Principio de rendición de cuentas:** toda organización ha de explicitar sus cuentas y actuaciones por sus acciones/impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, y aceptar el juicio de sus grupos de relación.

- **Principio de transparencia:** toda organización debería ser translúcida en sus actuaciones y procesos que causen influencia en la sociedad y el medio ambiente.

- **Principio de comportamiento ético:** cada organización debería tener una conducta ética, fundamentada en valores como: honestidad, equidad e integridad. Estos valores suponen la inquietud por las personas, y el medio ambiente, y un compromiso de considerar la huella de sus actividades y decisiones en cuantos ámbitos pueda manifestarse su influencia.

- **Principio de respeto a los intereses de las partes interesadas:** las organizaciones han de respetar, considerar y responder a las inquietudes y demandas legítimas de los agentes económicos o sociales con los que se involucre.

- **Principio de respeto de la legalidad:** toda organización debería asumir un estricto cumplimiento de las leyes y normas aplicables, e incluso tratar de ir más allá (en cuanto al plano de su exigencia).

- **Principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento:** cada organización debería respetar la normativa internacional de conductas, a la vez que acatar el principio de respeto de la legalidad de las instancias internacionales.

- **Principio de respeto a los derechos humanos:** todas las organizaciones deberían hacer especial hincapié en considerar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

Si estos principios básicos se deben exigir a cualquier organización, que decir tiene que aún más si cabe deberán estar presentes en toda su integridad, y exigirse de igual modo, impregnando todo el desempeño, a las Administraciones Públicas. Así que las Administraciones Públicas deben corresponder impecablemente con el compromiso de ser particularmente responsables: de ejercer sus competencias intachablemente en relación con la gestión de los recursos públicos (OCDE_c, 2014. pp 250-251), velando por que las externalidades –o bien impactos- que la gestión de dichos recursos puedan implicar, sean lo más positivas posibles, y evitando las posibles afecciones negativas.

Además de asumir como propios los compromisos elementales de Responsabilidad Social, ejercer de modelos en cuanto a adopción de iniciativas de RSC, el banco mundial, en el 2004, planteó cuatro posibles funciones o roles centrales respecto a la RSC que deberían asumir los estados e Instituciones Públicas (Ward, H. Banco Mundial, 2004):

- *Rol Regulador:* estableciendo las normas jurídicas que establezcan el marco adecuado para desarrollar las prácticas de RS en sus ámbitos de actuación;

- *Rol Facilitador:* generando las condiciones optimas que estimulesn y guien las acciones de RSC por parte del resto de organizaciones y empresas;

- *Rol Colaborador:* fomentando e induciendo las alianzas convenientes entre las diversas instituciones, organizaciones, empresas y sectores -públicos, privados, tercer sector y la sociedad civil, para la difusión y aplicación de prácticas de RSC;

- *Rol Promotor:* liderando aplicaciones prácticas de RS, -como p. ej., la integración de cláusulas sociales en la contratación pública-.

De este modo, la RSC para el sector público se ha de considerar tanto en su funcionamiento propio institucional, como en guía a la hora de la formulación de las políticas públicas (Gaete Quezada, R. 2012)

Específicamente, se pueden considerar cuatro grandes líneas de RSC que deberían estar presentes en toda organización pública (Argandoña_b, 2012):

- 1- La gestión de la transparencia y la Gobernanza pública;
- 2- La gestión pública del empleo y los Recursos Humanos de un modo Socialmente Responsable, (o prácticas sociales –o de fomento social- y políticas laborales);
- 3- La gestión de las adquisiciones y aprovisionamientos de recursos responsable (contratación pública socialmente responsable);
- 4- La inversión pública socialmente responsable.

Como ya se ha mencionado, todos estos aspectos clave de la Gestión de la Responsabilidad Social implican la estrecha vinculación con algún tipo de sistema de Gestión –de gestión responsable-, de Gestión de la Calidad y con alguna clase de Marketing Público (pues la RSC sin su debida comunicación no se visualiza), pues estos aspectos de la RSC exigen de cualidades y buenas prácticas, como son el compromiso público con los grupos de interés; la comunicación y apertura; la atención por las personas (bien empleados públicos, bien ciudadanos o representantes de otras instancias); la gestión medioambiental y sostenible; etc. -en definitiva- atributos y prácticas de excelencia en la gestión y el liderazgo dentro del ámbito público.

V.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EFICIENCIA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La RSC se considera a día de hoy uno de los factores clave (entre otros) para el éxito de una organización (Martínez-Costa, C.; Ordeig, O. 2010. Págs. 119-120). Otros factores clave (aunque algunos ya los hemos visto y mencionado) pueden ser la motivación y habilidades personales; el contexto socio-económico y el entorno; la cultura y estructura organizativas; el liderazgo del cambio; la coordinación y comunicación; los determinados modelos de calidad que se apliquen; la estrategia y planificación; la participación del personal y grupos vinculados; el uso adecuado de las TIC's; mecanismos de control; procedimientos de trabajo; la innovación, etc. Todos ellos tienen, o guardan, estrechas relaciones con el logro de la eficiencia, y a su vez, se pueden interrelacionar con la RSC.

Las grandes líneas de actuación respecto a RSC se traducen en diversas actividades, medidas, acciones o prácticas aplicadas, debidamente adaptadas a las peculiares características, condiciones y funciones de cada organización o Administración Pública, que a su vez, se pueden ver asociadas a algunos de los factores de éxito organizacional anteriormente mencionados. Algunas de éstas prácticas sirven, a su vez, de Indicadores Básicos sobre la implantación de la RSC en una organización determinada, y un buen número de ellos cotribuirán a mejoras de eficiencia, y podrán así contemplarse también como indicadores de Eficiencia.

Las tres grandes Áreas de RSC o Temas principales en que se pueden agrupar la mayoría de las buenas prácticas responsables, en el ámbito de las Administraciones Públicas, son las de *Medioambiente*, *Fomento Social* y *Buen Gobierno*, que pueden subdividirse, en Subtemas, conforme al cuadro de la Fig. 3.

Estos Subtemas derivan finalmente en las prácticas concretas de las cuales se realizará una breve exposición, en la que se describen o evalúan a través de una serie de indicadores predefinidos, destacando que casi todas ellas pueden suponer una repercusión práctica en la mejora de Eficiencia, sin olvidar que las prácticas, procesos y metodologías que definen los “*paradigmas de eficiencia*” de hoy, pueden dejar de serlo en un futuro, a la vista de nuevas técnicas o innovaciones. En algunas de estas prácticas o medidas se indica la unidad o algún otro elemento de cuantificación o medición, que se convierte por partida doble, en Indicador, tanto de la propia medida de RSC, como parámetro de eficiencia, pues las medidas aplicadas suelen suponer casi

Fig. 3. Líneas básicas de actuación en materia de Responsabilidad Social Corporativa:

TEMA I	TEMA II	TEMA III
MEDIOAMBIENTE	FOMENTO SOCIAL	BUEN GOBIERNO
SUBTEMAS:	SUBTEMAS:	SUBTEMAS:
1) Consumo de agua, papel y otras materias primas	1) Diálogo social y negociación colectiva	1) Códigos de Conducta
2) Emisiones y vertidos	2) Políticas de igualdad	2) Transparencia
3) Residuos y reciclaje	3) Conciliación de la vida laboral, personal y familiar	3) Actuación con los grupos de interés
4) Gestión medioambiental	4) Atención a la Discapacidad	4) Calidad de los servicios prestados a la ciudadanía
5) Consumo, eficiencia energética y uso de energías renovables	5) Salud, seguridad e higiene en el trabajo	5) Reducción de cargas administrativas
6) Biodiversidad	6) Formación y promoción	6) Contratación Pública Socialmente Responsable
7) Transporte y movilidad	7) Empleo y retribuciones	7) Comunicación y Marketing Público
8) Contratación pública con criterios medioambientales	8) Acción Social	8) Innovación
		9) Medios y organización del trabajo
		10) Evaluación del desempeño

Fuente: Memoria-Informe sobre prácticas socialmente responsables en la Administración General del Estado, 2016.

siempre, algún factor de mejora de eficiencia, bien dentro de la propia organización, o bien a un nivel más global o universal, dándose el caso de que si bien a veces, la repercusión de las actuaciones de RSC dentro de las organizaciones, pueden no tener una gran significación, la acción externa que persiguen si pueden alcanzarla, llegando a la categoría de lograr eficiencias sociales, o medioambientales, y superar o trascender los estrictos ámbitos de la eficiencia organizacional.

Los subtemas de las líneas básicas de actuación en materia de RSC se identifican con Criterios (como por ejemplo lo son el “Consumo de materia primas”, o “Eficiencia por energías renovables” –respecto el Subtema “Medio Ambiente”-) criterios a través de los cuales se pretende clasificar y agrupar los distintos tipos de medidas consideradas de interés en cada apartado.

A cada criterio, le corresponden unos *Indicadores*, que se consideran pertinentes para cada materia tipo, -como por ejemplo lo pueden ser el “Consumo de agua en m³”, o el “Porcentaje de uso de energías renovables respecto del total”, o el “Uso/consumo de papel reciclado”.

El empleo de estos indicadores podrá contribuir a conocer el avance en materias relacionadas con la sostenibilidad, el fomento social y el buen gobierno (es decir, el grado de incidencia de las actuaciones sobre las grandes áreas temáticas de la RSC), por parte de las organizaciones públicas, y por otro lado, servir también para sensibilizar y lograr que cuantos implicados existan en realizar actividades relacionadas con la RSC, puedan materializarlas teniendo como referencia u horizonte los indicadores por los que deben condicionar responsablemente sus acciones, y por los que puedan estar comprometidos a llevar adelante (Duque Orozco, Y; Cardona Acevedo, M; Rendón Acevedo, J.; 2013)

En unos casos, estos indicadores son datos cuantitativos de muy variado tipo, y en otros, se tratará de usos o prácticas de tipología cualitativa. Como ya hemos visto, en la mayor parte de los mismos, las propias medidas o prácticas se constituyen por sí mismas en indicadores de RSC válidos (pues estos indicadores se derivan casi directamente de algún tipo de acciones responsables, resultando las actuaciones concretas o medidas de RSC, prácticamente sinónimos equivalentes de indicadores de eficiencia. Pues a su vez, numerosas de estas prácticas, traducidas en “*Medidas*”, junto con sus Indicadores, reflejarán una incidencia positiva sobre la eficiencia –bien parcial o bien total; bien organizacional, medioambiental o social- respecto a el conjunto de la

actividad de la organización, cuando no como eficiencias de consideración a nivel más general, de toda la sociedad o del entorno, y no sólo estrictamente eficiencia organizacional.

También, a menudo, muchas de estas prácticas forman parte de acciones vinculadas a modelos de gestión de la calidad o de la excelencia, y así pueden ser interpretadas o incluidas además de cómo indicadores de eficiencia y de RSC.

En el Anexo I se señalan algunas de estas materias y actuaciones en materia de RSC entendidas también como promovedoras de eficiencia, que suponen el desarrollo de las tres grandes líneas de actuación (Medioambiente, Fomento Social y Buen Gobierno) particularmente vinculables a las administraciones públicas, y que se expanden en sus correspondientes subtemas o subcriterios.

La enumeración de acciones, prácticas y medidas que se presenta es de tipología general, orientan a modo de ejemplo –y como guía básica- las líneas generales de actuación, pero pueden eliminarse unas acciones e incorporarse otras, ajustándose al perfil de cada organización: es decir, a las peculiares funciones y actividades, a los diversos compromisos y objetivos que cada organización a nivel estratégico decida aspirar a imponerse.

La valoración de los subtemas en cuanto a su capacidad como indicadores de eficiencia en las administraciones públicas, como se ha apuntado ya, es compleja, pues si bien existen ciertos títulos que evidencian *per se* su incidencia positiva (como por ej. el subtema 5 del área medioambiental, que incide sobre el consumo y la eficiencia energética, o los subtemas 5 y 9 del área de buen gobierno, que apunta a la *Reducción de cargas administrativas* y los *Medios y organización del trabajo*, y se califican con incidencias sobre la eficiencia de “alta” y “muy alta” estos dos últimos) otros criterios o subtemas no evidencian tan claramente su influencia sobre la mejora de eficiencias, pero ante esto hay que volver a reclamar de nuevo las incidencias positivas no tan visibles, más indirectas, pero que también repercuten finalmente de maneras muy variadas –por vías de mejora del clima laboral o personal, de realización motivacional, o por vía de las expectativas, objetivos y capacidades satisfechos-, a las mejoras de la eficiencia general, pues contribuyen a mejorar condiciones de la organización que finalmente acaban aportando un valor si no siempre de consideración directamente económica, si de consideración de buen gobierno, social y medioambiental.

Y aunque se han calificado algunas de ellas como de perfil bajo en su contribución directa a las mejoras de eficiencia y su consiguiente valor como Indicadores de la misma, en realidad la trascendencia de las repercusiones que materializan en otros órdenes –bien sociales o medioambientales, o incluso aún dentro mismo de las propias administraciones, en áreas en las que a priori, no se pueden identificar con criterios de mejora en eficiencias, esta calificación de valor bajo se debe relativizar, pues ya se ha comentado que contribuyen a fomentar recursos intangibles –de gran importancia en su repercusión global sobre la eficiencia general de las organizaciones-, que se consideran también como activos inmateriales pero de gran valor, como son la información, la reputación, el conocimiento, la ética y la confianza, etc.

Por tanto, bien se traten de aspectos internos más evidentes (como pueden ser las prestaciones de bienestar a los empleados, las mejoras de condiciones laborales, o el rediseño de los puestos de trabajo), o de aspectos externos –con menor incidencia evidente sobre la eficiencia directa de la organización-, como son las prácticas respetuosas hacia el entorno, o aquellas de atención social o de colaboración hacia grupos específicos, o hacia los propios proveedores p. ej., todos aspectos terminan conllevando repercusiones que aportan contribuciones a la mejora de la eficiencia.

No olvidar, por último, que todas estas actuaciones referentes de RSC deben comunicarse, utilizándose las memorias de RSC, o de Sostenibilidad, como un instrumento más de gestión de la RSC (Fernández García, R., 2019).

VI. – CONCLUSIONES

La eficiencia es una exigencia fundamental para cualquier organización pública que aspire a legitimar su existencia y razón de ser, siendo un elemento básico definidor de excelencia de las organizaciones.

Las Administraciones Públicas actúan con el rango de ámbitos o dimensiones de actividad pública y social, no con el rango de “negocios”, que puedan quedar regidos estrictamente bajo las técnicas y sistemas de gestión meramente empresariales. Pero esto no las libra de quedar obligadas a crear y entregar valor dentro del ámbito de sus actividades, funciones y responsabilidades.

Y dentro de estas responsabilidades esenciales, la RSC irrumpe como un modelo de pensamiento y acción fundamental, como inductora de un tipo de valor no siempre debidamente considerado, y que no es otro más que el valor social: ingrediente imprescindible de la mejor gobernanza posible, que incluye la gestión social de las administraciones públicas.

La UE señala como principios base de una buena gobernanza la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia (Comisión Europea_c pág.10). La RSC, que en sus manifestaciones incluye de diversas formas a todos estos principios, se convierte en uno de los elementos básicos de gobernanza, de valor estratégico que, en un círculo de retroalimentación positiva, mejora la eficiencia, y que junto a la RSC por sí misma, señala el grado de excelencia alcanzado por una entidad dada, -y que a su vez, cerrando el círculo, indicará el nivel de gobernanza ejercido-.

Tras el análisis de las diversas acciones, prácticas y medidas que se adoptan para desarrollar las decisiones sobre RSC, se puede observar que la RSC implica en numerosos casos, sostenibilidad, y las medidas de sostenibilidad suponen también, en la gran mayoría de los casos, mejoras inequívocas de eficiencia.

Además, se puede deducir también que, estas prácticas y medidas, pueden considerarse directamente como indicadores válidos de RSC, y en numerosas ocasiones, -por no decir que en casi todas- pueden de igual manera, interpretarse como indicadores de mejora de eficiencia en las organizaciones en las que se aplican. Por lo que puede afirmarse que la adopción de medidas de RSC en cualquier organización, -y en las administraciones públicas en particular-, supondrán sustanciales mejoras tanto a nivel

general, como si tratamos de referirnos más particularmente a eficiencias concretas en dichas organizaciones.

Pero además de todo lo deducido hasta ahora, también puede tenerse en cuenta a la RSC como un marco de medición del valor intangible de la gestión de las administraciones públicas, pues las actuaciones con ánimo de desarrollar RSC traen implícitos unos activos y atributos reputacionales afirmativos (a través de una dimensión comunicativa positiva) para las instituciones que las incorporan a su agenda y razón de ser.

Por último, ha de considerarse siempre que las medidas o prácticas responsables, con aspiración de suponer impacto positivo y búsqueda de eficiencias, mantengan un razonable equilibrio entre el coste de su adopción, y su repercusión o resultado final perseguido (bien económico, de buen gobierno, social o medioambiental) pues se da el caso en ciertas ocasiones, de que, por una irreflexiva decisión, los costes (y no sólo los estrictamente económicos) de pretendidas mejoras o actuaciones llevadas a cabo con la pretenciosa consideración “de RSC”, pueden acabar suponiendo otras repercusiones negativas de diversa índole superiores a las ventajas perseguidas, y que en su consideración global, terminan por suponer grados de insostenibilidad o de ineficiencias contraproducentes.

Anexo I

Cuadro de Medidas:

En el siguiente cuadro se presentan diversas medidas y buenas prácticas de Responsabilidad Social de Entidades Públicas, a modo ilustrativo, encuadradas por su relación a las tres grandes áreas de acción, que son las orden Medioambiental, aquellas vinculadas al Fomento Social, y las asociadas con el Buen Gobierno -o Gobernanza- y sus correspondientes desarrollos en subtemas.

También se indica una pequeña alusión a la medición sobre la capacidad que como indicador de Eficiencia de las entidades, puede tener cada práctica o medida, y una valoración orientativa del tipo y nivel de influencia, bien Global -de incidencia sobre toda la sociedad o "de incidencia social"-, o a nivel más particular de las entidades, -o eficiencias organizativas-, (si bien, en muchos de los casos, se tratará de una mezcla de ambos).

Cuadro de Medidas de RSC

Tema I	MEDIOAMBIENTE	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 1	<u>Consumo de agua, papel y otras Materias Primas</u>	Alto	Organización / Global
<u>Criterios</u>	Ahorro y optimización de los recursos. (El objetivo es que todas las administraciones públicas, empresas y organizaciones desarrollen políticas de gestión de residuos adecuadas y adaptadas a sus características específicas, orientadas a la prevención, minimización, reutilización, separación y reciclaje.		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Ahorro en el consumo de estos productos (m ³ de agua; kilogramos de papel); Garantizar el control en el consumo de recursos naturales: Ratios de consumos; Utilización de material reciclado (kg. de papel; litros de agua, otros elementos); Optimización de usos y aprovechamientos de otras materias primas; Medidas de reducción del consumo; Medidas relacionadas con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (eliminación consumo de papel por uso de admón. electrónica, etc) Formación y Concienciación del personal.			
Subtema 2	<u>Emisiones y vertidos</u>	Bajo	Organización / Global
<u>Criterios</u>	Evaluación cuantitativa y cualitativa de emisiones y vertidos		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Programas orientados a prevenir y mitigar la contaminación ambiental: avanzar en aquellos cuyo objetivo sea reducir y minimizar las emisiones directas e indirectas; Relativas a Emisiones de gases de efecto invernadero: Cálculo, -o bien evaluación- de la huella de carbono (emisiones directas y emisiones indirectas); Sustitución de elementos de producción o de transporte emisores de sustancias nocivas para la atmósfera (vehículos híbridos, eléctricos, etc.) Ratios de emisiones (m ³ CO ₂ / año; m ³ de agua tratadas o depuradas por año y unidad productiva, etc.) ;			

(cont.)

<p>Subtema 2</p> <p><u>Emisiones y Vertidos</u> (cont.)</p> <p>Identificación de las emisiones reguladas relativas a generación de vertidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de medidas correctoras o de tratamiento de vertidos; Cumplimiento de las normativas vigentes relativas a emisión de vertidos <p>(Indicador: ausencia de requerimientos o sanciones por incumplimiento sobre aguas, residuos o vertidos)</p>
--

Subtema 3	<u>Residuos y reciclaje</u>	Bajo	Global
<u>Criterios</u>	<i>Gestión de Residuos con las mejores técnicas disponibles</i>		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u>			
<p>Sistemas selectivos de recogida de residuos: especial atención sobre residuos con cargas contaminantes severas (baterías, pilas y pilas de botón);</p> <p>Empleo preferente de productos con bajos efectos contaminantes y biodegradables;</p> <p>Control y parametrización de residuos tóxicos o peligrosos;</p> <p>Exigencia de certificación ambiental a empresas encargadas de limpieza o recogida: certificación de sistemas de reciclado y/o de valorización de residuos;</p> <p>Cumplimiento de las normativas vigentes relativas a residuos</p> <p><i>Indicadores:</i></p> <p>Distintos parámetros y unidades; (Materiales; Toneladas; kilos);</p> <p>Control de Residuos Básicos: Envases, papel-cartón, vidrio, otros residuos: (p.ej., pinturas, aceite, medicinas, restos laboratorio, minerales, subproductos inertes y no inertes, etc.;</p> <p>Ausencia de requerimientos o sanciones por alguna clase de incumplimiento en materia de gestión de residuos)</p>			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema I		MEDIOAMBIENTE	Valor como Indicador De Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 4	<u>Gestión Medioambiental</u>		Medio	Global
Criterios	Adopción de Sistemas de gestión ambiental; Certificación			
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Empleo de estándares para sistemas de gestión ambiental: Normas EMA´s; ISO 14001; etc.				

Subtema 5	<u>Consumo, Eficiencia energética y uso de energías renovables</u>		Alto	Organización / Global
Criterios	Eficiencia energética en edificios y procesos; Ahorro de energía de diverso tipo: eléctrica, de climatización, de transporte, etc. (prácticas de mejora de la eficiencia energética); Uso de energías renovables, etc.			
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Impulsar el uso de tecnologías limpias, Ratios de consumos de electricidad (en unidades de kw/h) y de otros recursos energéticos; Adopción de medidas que favorezcan el ahorro energético; Certificación de edificios con el sello CEE "C" o superior; Desarrollo de Planes de Ahorro en las actividades, procesos y edificios: Instalación de equipos de mayor eficiencia energética; Desarrollo o implantación de Tecnologías Renovables; Acciones de sensibilización y formación del personal.				

Subtema 6	<u>Biodiversidad</u>		Bajo	Global
Criterios	Fomento de la Biodiversidad; Análisis de hábitats sensibles, afectados y acciones de protección y minimización de las afecciones, tanto las directamente causadas por las actividades humanas, como otras de diversas causas.			

Cuadro de Medidas de RSC

Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores

Medidas de prevención, reducción, eliminación o compensación de los impactos negativos.

Iniciativas y actuaciones de conservación y/o mejora de la biodiversidad o de espacios protegidos o de hábitats de especies vulnerables o en riesgo de diverso grado:

Restauraciones de ríos y humedales; Repoblaciones forestales; Fomento y recuperación de especies autóctonas y / o con diversos niveles de riesgo).

Sensibilización del personal propio y del público en general: promoción del voluntariado ambiental, etc.

Implementar programas de protección de la biodiversidad, de reequilibrio del territorio que tengan por objeto evitar la pérdida de población y deslocalización empresarial y que aseguren la calidad ambiental, y se pondrá especial énfasis en los programas encaminados a la prevención y gestión de aspectos medioambientales: la lucha contra la contaminación atmosférica, la contaminación de las aguas, del suelo y aguas subterráneas, la contaminación atmosférica y la prevención y correcta gestión de residuos, etc.

Tema I	MEDIOAMBIENTE	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 7	<u>Transporte y movilidad</u>	Medio	Organización / Global
<u>Criterios</u>	Ahorro en combustibles; Disminución de afecciones contaminantes; Acciones tendentes a favorecer la movilidad racional.		

Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores

Ratios de consumo de combustibles;

Empleo de vehículos eficientes disponibles (eléctricos, híbridos, etc);

Apoyo al transporte colectivo;

Planes de movilidad y coordinación para personas en los diversos centros de trabajo;

Medidas como pueden ser el teletrabajo; reuniones por videoconferencia, etc.

Cuadro de Medidas de RSC

Tema I		MEDIOAMBIENTE	Valor como Indicador De Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 8	<u>Contratación pública con criterios medioambientales</u>		Medio	Organización / Global
<u>Criterios</u>	Clausulas especificas en los Pliegos de Contratación, que supongan acciones de impacto positivo medioambiental.			
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u>				
Fomento a los contratos que incluyen Cláusulas específicas de consideración ambiental;				
Incorporación de criterios de valoración medioambiental: preferencia hacia aquellas empresas que emplean, en las prácticas de sus actividades, sistemas de gestión ambiental.				

Cuadro de Medidas de RSC

Tema II	PRÁCTICAS DE FOMENTO SOCIAL	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 1	<u>Dialogo social y negociación colectiva</u>	Medio	Organización / Entorno social
<u>Criterios</u>	Comunicación laboral órganos directivos-empleados; Negociación Colectiva; Respeto de derechos laborales y fomento de climas productivos adecuados; Conflictividad laboral		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Establecimiento de cauces de comunicación integrados (implica grupos de trabajo constituidos que sean operativos; número de reuniones de los grupos técnicos); Número de resolución de conflictos por vías no judiciales y por litigios judiciales; Medidas de apoyo al buen clima laboral y formación en responsabilidades, derechos y obligaciones, (tanto en directivos como en empleados)			
Subtema 2	<u>Políticas de igualdad</u>	Medio	Organización / Entorno social
<u>Criterios</u>	Principios de Igualdad de Género y No Discriminación		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Porcentaje de género en puestos directivos; Equiparación de condiciones laborales; Salarios comparados. Iniciativas y avances en materias de igualdad, no discriminación, y el trato inadecuado sobre los trabajadores; Existencia y aplicación de Planes de Igualdad; Mecanismos de seguimiento de dichos Planes.			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema II	PRÁCTICAS DE FOMENTO SOCIAL	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 3	<u>Conciliación de la vida laboral, personal y familiar</u>	Baja	Organización / Entorno Social
<u>Criterios</u>	Jornadas y horarios flexibles o especiales, de duración reducida, etc.; Permisos; Medidas de teletrabajo (trabajo desde el hogar o en red)		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Impulsar actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores. Índices de cumplimiento de las leyes y normativas relativas a estas materias.			
Subtema 4	<u>Apoyo y atención a la discapacidad</u>	Baja	Organización / Entorno Social
<u>Criterios</u>	Empleo de personas con discapacidad; Accesibilidad universal; Medidas positivas antidiscriminatorias; Acción social para la discapacidad		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Impulso a la contratación pública de personas con: a) Discapacidad física o b) Discapacidad intelectual; Medidas positivas para facilitar el trabajo de las personas con discapacidad ; Número de Contratos Públicos con cláusulas sociales para favorecer la contratación o empleo de personas con discapacidad; Existencia y cumplimiento de requisitos de accesibilidad de las personas con discapacidad a las tecnologías, productos y servicios relacionados con la información, y medidas de comunicación social; (Criterios de conformidad de Medidas positivas de la norma UNE 139803-2012) Fomento de atención, productos y servicios innovadores dirigidos a personas con discapacidad o en situación de dependencia e iniciativas dirigidas a romper la brecha digital.			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema II	PRÁCTICAS DE FOMENTO SOCIAL	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 5	<u>Salud, seguridad e higiene en el trabajo</u>	Medio	Organización (interna)
<u>Criterios:</u>	Promoción de la salud; Actividades preventivas; Siniestralidad; Riesgos psicosociales: situaciones de acoso y agresiones		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Incentivar la promoción de la salud en los centro de trabajo. Desarrollo de aquellos programas incluidos en los planes de prevención que mejoren la salud, el bienestar y el clima laboral. Campañas para la adquisición de conductas o prácticas saludables. Medidas de control y prevención de situaciones de riesgo y enfermedades vinculadas a los entornos de trabajo. Reconocimientos médicos; Evaluación de riesgos realizadas			
Subtema 6	<u>Formación y promoción personal y profesional</u>	Alto	Organización (interna)
<u>Criterios</u>	Planes y programas de formación; Inversión en formación; Promoción profesional; Actividades formativas desarrolladas por áreas temáticas		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Cursos de formación: a) Presenciales; b) On Line; c) De otro tipo (por videoconferencia, semi-presenciales, o mediante plataformas digitales); Ratios diversos: (Total de horas dedicadas a formación por plantilla de cada unidad organizativa; Inversión total en formación; Inversión total en formación por persona empleada; Promoción interna: mecanismos (como p. ej. a través de planes formativos específicos, tiempo, ayudas, etc.) Áreas temáticas impartidas dentro del ámbito de la Responsabilidad Social: 1) Gestión Medioambiental; 5) Promoción de la Contratación Pública Verde; 9) Transparencia; 2) Eficiencia Energética; 6) Contratación Pública Socialmente Responsable (CPSR); 10) Calidad de los Servicios Públicos; 3) Biodiversidad; 7) Atención a la discapacidad; 11) Conciliación; 4) Transporte y movilidad; 8) Igualdad; 12) Innovación / Implementación de nuevas tecnologías			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema II	PRÁCTICAS DE FOMENTO SOCIAL	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
<i>Subtema 7</i>	<u><i>Empleo y retribuciones</i></u>	Alto	Organización (interna)
<u><i>Criterios</i></u>	Calidad de Empleo, Condiciones de empleo, y Políticas Retributivas		
<u><i>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</i></u> Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades. Plazas ocupadas por tipos (personal Funcionario, Laboral, Estatutario, etc.) Tipo/ Calidad de la contratación (de carácter fijo, temporal, indefinidos, etc.); Potenciar la contratación indefinida (también a través de la conversión en indefinidos de los contratos formativos y otros contratos utilizados para la contratación de jóvenes y mayores de 45 años); Plazas vacantes –sin cubrir- o amortizadas: cargas de trabajo inasumibles y condiciones de acumulación de tareas excesivas; (cuantificación) Concursos de promoción interna para trabajadores; Medidas para la aplicación –específicas para cada respectiva administración- de políticas retributivas basadas en incentivos al rendimiento, el alcance de objetivos, o la Calidad en los Servicios prestados (de medidas objetivas y mensurables, como p. ej., en nivel cuantificable de satisfacción por los ciudadanos)			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema II		PRÁCTICAS DE FOMENTO SOCIAL	Valor como Indicador	Influencia del
			de Eficiencia	Impacto
Subtema 8	Acción Social		Medio	Organización (interna)
Criterios	Planes de Acción Social; Ayudas y Apoyo al desarrollo personal o a aspectos vivenciales de los trabajadores y el resto de ciudadanos			
Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores				
Ratios diversos de relaciones de Presupuesto en Acción Social respecto a: a) Plantilla b) Masa Salarial c) Necesidades cubiertas (p. ej., en Total de Acción Social, ayudas a guarderías, comedor, transporte, ayudas a los estudios –tanto de los propios trabajadores como a los de sus hijos-, etc.) Ayudas en el área socio-sanitaria (como p. ej., sanitarias, discapacidad, cuidados a familiares, natalidad y cuidado infantil, etc.) Ayudas en el área de apoyo de contingencias (como p. ej., al transporte, comedor, jubilación, defunción, etc.) Ayudas en el área de formación y promoción (p. ej., cursos para la promoción interna; ayudas para estudios de los empleados públicos, etc.) Otras ayudas extraordinarias				

Cuadro de Medidas de RSC

Tema III	BUEN GOBIERNO	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
<i>Subtema 1</i>	<u>Códigos de Conducta</u>	Alto	Sociedad/ Organización
<u>Criterios</u>	Existencia de Códigos éticos o de conducta institucionales ¹ ; Procedimientos de seguimiento y control de cumplimiento estricto de las Normas y Legislación aplicables, por parte de todos los empleados públicos		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Consideración de los Códigos de Conducta: revisión y seguimiento; Actualizaciones; Mecanismos establecidos para supervisar la aplicación de Códigos de Conducta (como regímenes disciplinarios aplicables, inspecciones, auditorías internas o externas; Comisiones de seguimiento, Comités de ética, etc.); Promover la ética y la transparencia en las organizaciones, así como los programas de lucha contra la corrupción : Mecanismos de control internos de lucha contra la corrupción o conductas reprochables; Adopción de medidas preventivas para reducir o eliminar potenciales irregularidades futuras; Promover que los criterios de la responsabilidad social se constituyan en un referente. Impulsar las prácticas de buen gobierno de las organizaciones. Poner en marcha mecanismos de coordinación entre la Administración General del Estado y las comunidades autónomas, con objeto de promover los principios y criterios de RSE.			

¹ Códigos Éticos o de Conducta: Documentos en los que se recogen principios éticos y valores a respetar en el ejercicio de las actividades de la organización, así como pautas normativas de conducta interna, que implican su asunción o cumplimiento obligatorio a los miembros de la organización.

Cuadro de Medidas de RSC

Tema III	BUEN GOBIERNO	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 2	<u>Transparencia</u>	Muy Alto	Sociedad/ Organización
<u>Criterios</u>	Mecanismos de carácter general y específico que favorezcan la transparencia y el acceso a la información pública		
<p><u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u></p> <p>Fomentar la elaboración de informes anuales que incorporen de forma transparente la información de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno.</p> <p>Puesta en marcha de un procedimiento de publicación de memorias e informes de responsabilidad social y Sostenibilidad;</p> <p>Garantizar que las entidades del sector público elaboren informes de gobierno corporativo y memorias de sostenibilidad</p> <p>Herramientas para el envío de las memorias e informes de RSC;</p> <p>Creación y sostenimiento operativo de Portales de Transparencia en las entidades;</p> <p>Número de consultas recibidas a través de estos Portales;</p> <p>Fórmulas utilizadas por los ciudadanos o usuarios para el acceso a la información;</p> <p>Crear un espacio web accesible especializado en RSC y otras materias de interés para los ciudadanos;</p> <p>Elaborar un código de buenas prácticas sobre información para evitar la información engañosa y garantizar la comunicación ajustada a la realidad;</p> <p>Implantación de “Puntos de Acceso General”;</p> <p>Vías de contacto con los Puntos de Acceso General:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) De atención presencial al ciudadano b) De atención telefónica c) Telemáticas d) Otras plataformas de interacción;</p> <p>Número de consultas materializadas bajo cada modalidad;</p> <p>Creación y sostenimiento de Unidades de Información de Transparencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Iniciativas para mejorar la Transparencia (como p. ej., publicación de organigramas, identificación de responsables de órganos, acuerdos y directrices del órgano administrativo, resoluciones de autorizaciones, concesiones, u otros procedimientos administrativos)</p>			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema III	BUEN GOBIERNO	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 3	<u>Interacción con los grupos de interés</u>	Muy Alto	Sociedad/ Organización
<u>Criterios</u>	Sistemas de Comunicación, información específica y participación de los grupos de interés correspondientes a cada organización; Experiencias significativas de colaboración con los grupos de interés y participación ciudadana		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Identificación de los grupos de interés; Reconocimiento de todos aquellos grupos de interés principales con los que más interactúa, o de mayor incidencia, con cada entidad pública; Fomentar las actuaciones dirigidas a satisfacer los compromisos que las organizaciones adquieren con sus proveedores. (Especialmente la satisfacción por parte de las empresas y las administraciones públicas de los compromisos en los plazos de abono de las facturas.) Fomentar plataformas de comunicación y espacios de diálogo entre las organizaciones y los grupos de interés. Normas y procedimientos que regulan la relación con los grupos de interés; Formación y sensibilización para la participación ciudadana; Mecanismos y foros de canalización de la participación de los grupos de interés y los ciudadanos en general (como p. ej., acuerdos de colaboración o convenios, reuniones de información y audiencia, conferencias, fomento y consideración del voluntariado); Consultar periódicamente a los ciudadanos y a las partes interesadas sobre su percepción del grado de penetración de las acciones de la entidad, y en particular, aquellas más vinculadas a RSC. Lograr actuaciones coordinadas entre las administraciones públicas y organizaciones participativas; Mecanismos de trabajo colaborativo (también llamados trabajos en coproducción) entre entidades públicas y asociaciones, asociaciones de usuarios o afectados –de cualquier materia; cooperativas sociales; fundaciones, etc. Promover la constitución de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema III	BUEN GOBIERNO	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
<i>Subtema 4</i>	<u><i>Calidad de los servicios prestados a la ciudadanía</i></u>	Muy Alto	Sociedad/ Organización
<u><i>Criterios</i></u>	Estudios de análisis de la Demanda ciudadana y Evaluación de la satisfacción; Cartas de servicios; Quejas y sugerencias; Sistemas de Evaluación de la calidad de la organización; Participación en programas de reconocimiento y reafirmación positiva;		
<u><i>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</i></u> Análisis de la Demanda y de la Evaluación de la Satisfacción ciudadana realizados. Resultados; Diseño y publicación de Cartas de Servicios; Mecanismos de difusión; Grado de cumplimiento de la declaración de compromisos presentes en las Cartas de Servicios; Quejas ciudadanas: contabilización y análisis; Número de sugerencias recibidas en el período; Causas de Quejas y Sugerencias (como p. ej., información deficiente o cauces de información deficientes, trato a los ciudadanos, calidad del servicio, instalaciones, incumplimiento de compromisos, inquietudes ciudadanas, etc.); Tiempo medio de respuesta a quejas y sugerencias; Número de quejas contestadas y resueltas; Número de sugerencias aceptadas y asumidas; Evaluaciones de calidad: autoevaluaciones, auditorías externas, consultoras requeridas; Modelos de la Calidad o Excelencia utilizados: (EFQM, EVAM, ISO, otros); Acciones de mejora materializadas tras autoevaluaciones efectuadas en períodos anteriores: número y descripción; Certificaciones de nivel de excelencia, conforme a modelos de Excelencia (EFQM, CAF, EVAM); Reconocimientos o Premios a la Calidad obtenidos por la entidad: mantenimiento de estándares alcanzados			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema III	BUEN GOBIERNO	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 5	<u>Reducción de cargas administrativas</u>	Muy Alto	Organización/ Sociedad
<u>Criterios</u>	Análisis y estudio de procesos de reducción de cargas administrativas o de otra índole de actividad		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores:</u> Establecimiento o revisión de medidas que supongan reducción de cargas administrativas o de otro tipo de actividades; Identificación de casos y mejora en los procedimientos con apoyo de organizaciones sociales y otros grupos de interés: acuerdos de colaboración o convenios con este fin.			
Subtema 6	<u>Contratación Pública Socialmente Responsable</u>	Alto	Organización/ Sociedad
<u>Criterios</u>	Inclusión de cláusulas de prioridad o prevalencia por méritos a condiciones de ejecución que consideren acciones u objetivos sociales en el desarrollo de los Pliegos y prescripciones técnicas particulares; Políticas de reserva de contratos para Centros Especiales de Empleo; Establecer incentivos para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social en empresas ordinarias, así como para facilitar el emprendimiento Cláusulas de aplicación de políticas de Responsabilidad Social en las cadenas de suministro Sensibilizar a las empresas con los modelos de gestión responsable y sostenible, para un desempeño socialmente responsable de su actividad.		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Fomentar la incorporación de criterios sociales, ambientales, de derechos humanos y éticos en las licitaciones y adquisiciones públicas vinculados al objeto de contrato. Extender el conocimiento en todos los niveles de la Administración Pública del marco jurídico actual, nacional e internacional, sobre contratación pública e implicarla en la extensión de las prácticas de RSC a sus proveedores. Elaboración de una guía de buenas prácticas en materia de contratación pública socialmente responsable. Criterios de solvencia técnica y económica en los procedimientos de licitación pública, que fomenten el desarrollo social;			

Cuadro de Medidas de RSC

Indicadores:

Número de contratos en los que se consideran cláusulas sociales;

Tipología de valoración de Clausulas Sociales (debería incluir: Criterios de admisión, Elementos de valoración preferente, Obligaciones específicas de ejecución; u otras referencias de consideración social, etc.);

Normativa sobre condiciones de trabajo/seguridad;

Personas con discapacidad: número de puestos reservados para cada contratación;

Consideración de admisión de personas pertenecientes a colectivos en situación de riesgo de exclusión social o con dificultad de acceso al mercado laboral;

Número de contratos reservados a Centros especiales de empleo: Número de contratos que se han ejecutado con estas cláusulas para la adjudicación de los mismos

Elaboración de una guía de buenas prácticas en materia de contratación pública socialmente responsable.

<i>Subtema 7</i>	<i><u>Comunicación y Marketing Público</u></i>	Alto	Organización/ Sociedad
<i><u>Criterios</u></i>	Políticas y mecanismos de comunicación externa: Relaciones Públicas; Sistemas de comunicación interna		

Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores

Elaboración e implantación de Planes de comunicación externa: promover políticas de comunicación y publicidad responsables;

Canales de comunicación establecidos: seguimiento y mejoramiento (p. ej., Páginas web institucionales, redes sociales, atención telefónica, comunicados de prensa, divulgación impresa, etc.);

Campañas de comunicación específicas para cada entidad;

Mecanismos de evaluación de los sistemas de comunicación externa (p. ej., informes de impacto, seguidores en redes sociales, informes de visitas a instalaciones, o sedes electrónicas, etc.);

Protocolo de gestión de redes sociales;

Unidades destinadas específicamente a la gestión de la comunicación;

Número de acciones de comunicación generales (p. ej., Jornadas de puertas abiertas, actos de divulgación general, etc.);

Comunicación interna: existencia de Planes de comunicación establecidos;

Diseño de Canales de Comunicación interna adecuados, operativos y atractivos para los empleados (p. ej., Boletines informativos, revistas, otro material impreso -como manuales de acogida., recursos on-line internos, reuniones periódicas, etc.);

Cuadro de Medidas de RSC

<p>Mecanismos de evaluación de comunicación interna (como por ej., estadísticas semanales, informes trimestrales, encuestas de verificación, tanto de la correcta transmisión de la información como de satisfacción de los usuarios internos, etc);</p> <p>Reforzar la información orientada al control y consumo responsable de los recursos naturales (Información de concienciación, sensibilización y formación ambiental entre el personal interno y también los grupos de interés y empresas.)</p>			
Subtema 8	<u>Innovación</u>	Muy Alto	Organización/ Sociedad
<u>Criterios</u>	Gestión del conocimiento; Equipos de búsqueda de soluciones innovadoras a problemas concretos – Investigación resolutive-; Implantación de nuevas técnicas, tecnologías, y permanente actualización de las técnicas más innovadoras –y operativas- en cada área de la organización.		
<p><u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u></p> <p>Prácticas y medidas para identificar el conocimiento (como plataformas de conocimiento, catálogo de productos, manuales de procesos y de procedimientos, informes de situación, espacios colaborativos, mapas de contenidos, bases de datos –que han de ser operativas, conocidas y manejables-)</p> <p>Acciones de fomento para compartir el conocimiento entre los empleados de cada entidad e inter-administraciones (talleres de expertos sectoriales, jornadas específicas, foros, sesiones informativas, seminarios, etc.);</p> <p>Acciones para la reutilización de la información (recopilaciones normativas, jurisprudenciales o de procedimientos, estadísticas e informes, sedes electrónicas – con consultas y datos disponibles-, etc.);</p> <p>Implantación de sistemas de búsqueda de soluciones en equipo (como grupos de mejora, grupos interdisciplinarios de trabajo, equipos de evaluación, unidades de innovación, equipos de apoyo, etc.);</p> <p>Cualquier otro mecanismo que facilite la difusión y favorezca el intercambio de experiencias y buenas prácticas para la administración.</p> <p>Impulsar la incorporación del valor de la contribución personal y social a un modelo de sociedad más sostenible en los planes estratégicos de las entidades públicas.</p>			

Cuadro de Medidas de RSC

Tema III	BUEN GOBIERNO	Valor como Indicador de Eficiencia	Influencia del Impacto
Subtema 9	<u>Medios y organización del trabajo</u>	Muy Alto	Organización/ Sociedad
<u>Criterios</u>	Medios y condiciones de trabajo; Organización del trabajo		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Mejora de las condiciones de trabajo; Estudio de cargas de trabajo; Instauración global ofimática: tanto desde el componente de herramientas como del de procedimientos; Organización de tareas, procesos y sistemas; Actualización en Sistemas de Gestión y Organización; Implementación de sistemas de Control y Actuación (elaboración de protocolos sancionados como ventajosos por la práctica para la organización)			
Subtema 10	<u>Evaluación del Desempeño</u>	Muy Alto	Organización/ Sociedad
<u>Criterios</u>	Aplicación de políticas de evaluación del desempeño		
<u>Medidas / Prácticas Responsables / Indicadores</u> Implantación cuantitativa: métodos fiables de cuantificación; Implantación cualitativa: parametrización y estandarización de métodos de evaluación del desempeño (aspectos muy complejos de llevar a cabo); Análisis y evaluación de mejoras organizativas; Eficacia y Eficiencias obtenidas.			

Fuente: Elaboración propia, Fichas AGE de RSC 2019 e Indicadores CERSE y Estrategia Española 2014-2010: “Resumen Práctico” Montera, C. (2014)

REFERENCIAS / BIBLIOGRAFIA

A

- AECA (2003). “*Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*”. Documentos aeca nº1. (Asociación Española de Contabilidad y Admón. de Empresas). Madrid

- AEVAL_a (Agencia de Evaluación de y la Calidad. Observatorio de la calidad de los Servicios públicos). (2013). “*La importancia de los servicios públicos en el bienestar de los ciudadanos*”. Madrid. Edita: Minist. de Hacienda y Administraciones. Públicas. Catálogo General de Publicaciones Oficiales: <http://www.060.es>

- AEVAL_b (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios). (2010) “*Fundamentos de Evaluación*”. Madrid. Equipo Técnico Dpto. de Evaluación: Merino Cuesta, M.; Revisión: Ruíz Martínez, A. Edita: Minist. de Política Territorial y Admón. Pública. Catálogo General de Publicaciones Oficiales: <http://www.060.es>

- Administración General del Estado. (2019) “*Fichas de RSC*”. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Secretaría de Estado de Función Pública. Dirección General de Función Pública. Subdirección General de Relaciones Laborales. –Verificación de integridad del documento en: <https://sede.administracion.gob.es/pagSedeFront/servicios/consultaCSV.htm>

- Albi Ibáñez, E. & Onrubia Fernández, J. (2015). “*Economía de la gestión pública*”. Madrid. Edit. Univ. Ramón Areces.

- Argandoña_a, Ant. (2007). Artículo "*Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿Objetivos contrapuestos o complementarios?*".

Pág. web: Cátedra CaixaBank de RSC. Extraído 2 Junio 2019, desde:

<https://www.iseinsight.com/doc.aspx?id=712&ar=12&idi=1>

- Argandoña_b, Ant. (2012). Artículo "*Otra definición de Responsabilidad social*".

Recurso. web: Comentarios de la Cátedra "la Caixa". Cátedra "la Caixa" de RS de la Empresa y Gobierno Corporativo. Extraído 3 febrero 2018, desde:

<https://insight.iese.edu/fichaMaterial.aspx?pk=10058&idi=1&origen=1&ar=17&buscador=2&keywords=otra+definicion+de+responsabilidad+social&autores=argando%u00f1a%2c+antonio&titulo=&referencia=&fPublicacionMesInf=1&fPublicacionAnyoInf=2012&fPublicacionMesSup=12&fPublicacionAnyoSup=2012&idiomaB=&idiomaBT=&area=&tipo=&tipoT=&deps=&publicadoPor=&catedra=>

- Armengol, J. (Director). (2018). *Presentación Revista "Responsabilidad Social en Aragón"*. -2 febrero 2018-. elPeriódico de Aragón. Ed. Prensa Diaria Aragonesa S.A. Zaragoza.

B

- Bazán, C. De la Morena, J., y Cortés, H. (2016). "*Guía para la Integración de la Responsabilidad Corporativa*". Las Rozas-Madrid. Edit. Wolters Kluwer.

- Blasco Torrejón, Begoña. (2010). –voz *Eficiencia*-. Coordinador general: Palomo Zurdo, R.; Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios, CISS. Vol. 7. Grupo Wolters Kluwer. Las Rozas-Madrid.

C

- Campos Climent, Vanessa. (2010). –voz *Eficacia Estratégica*-. Coordinador general: Ricardo Palomo Zurdo; Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios, CISS. Vol. 7, Las Rozas- Madrid. Grupo Wolters Kluwer.

- Camps Torres, Joaquín. (2010). –voz *Eficacia Organizativa*-. Coordinador general: Ricardo Palomo Zurdo; Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios, CISS. Vol. 7, Las Rozas- Madrid. Grupo Wolters Kluwer.

- Castro-González, Sandra; & Bande Vilela, Belén. (2016)

“Influencia de las emociones en la relación entre RSC y la lealtad del consumidor”. *Esic Market Economics and Bussines Journal*. (Vol. 47, Nº 3; Sept-Dic. 2016), págs. 397- 421.

- Comisión Europea_a. (Comisión de las Comunidades Europeas); (2001). *“Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas*. Bruselas; Extraído el 3 marzo 2018, desde:
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

- Comisión Europea_b. (Comisión Europea); (2011). Comunicación *“A Renewed Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility”*. (*“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”*), Bruselas 25/10/2011

- Comisión Europea_c. (Comisión de las Comunidades Europeas); (2001).
“La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco”. Bruselas, 25-07-2001.
 COM (2001) 428 final

- Cueto Cedillo, Carlos; De la Cuesta, Marta. *“La administración pública de la RSC”*
 Recurso web: Extraído el 5 mayo 2019, desde:
<http://portal.uned.es/Publicaciones/htdocs/pdf.jsp?articulo=0180266CO01A01>

- Cueto Cedillo, C., y De la Cuesta, M. (2018): “*RS en la Administración Pública y Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM)*”. Recurso web: *Cátedra Telefónica de RSC y Sostenibilidad*. Extraído el 5 marzo 2018, desde:
<http://portal.uned.es/Publicaciones/htdocs/pdf.jsp?articulo=0180266CO01A01>

D

- de la Cuesta, Marta González. y Valor, Carmen (enero 2003): “*Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*”. (pág. 7). Artíc. revista Boletín Económico de ICE Nº 2755. (del 20 al 26 enero de 2003).

(Revistas ICE: Información Comercial Española. Edit. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: <http://www.revistasice.info/index.php/>)

Extraído (Sept. 2019) de :
https://www.academia.edu/2980074/Responsabilidad_social_de_la_empresa._Concepto_medición_y_desarrollo_en_España
- Díaz-Cardiel, J.(2012). “*Éxito, con o sin crisis*”. Ed: LID Editorial Empresarial 2012 (1ª Edic., Octb. 2012). Madrid.
- Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la Comisión Europea. (2015). “*Calidad de la Administración Pública. –Una Caja de herramientas para gestores*”. -Versión resumida-; Versión original: *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*, Versión española: Traducción: Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL (Joaquín Ruiz, Enrique Sánchez, Rosa Vargas). European Union. -Madrid- Edita: Ministerio de Hacienda y Función Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). Consulta en Marzo 2019 en: <http://www.aeval.es> ; (Edición 2016). Disponible en: Catálogo de Publicaciones Oficiales: <http://publicacionesoficiales.boe.es>

- Druker, P.F. (1996). *“La gestión en un tiempo de grandes cambios”*.

Ediciones gestión 2000 S.A. 1996, -pág.83-

- Du, S., Bhattacharcya, C.B., y Sen, S. (2011). *“Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier”*. *Management Science*, Vol. 57, N° 9, págs. 1528-1545. –Citado por Castro & Bande-, (2016).

- Duque Orozco, Y; Cardona Acevedo, M; Rendón Acevedo, J.; (2013). *“Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones”*. Cali (Colombia) .Cuadernos de Administración. Facultad de Ciencias de la administración. Vol. 29, N° 50 (julio-diciembre 2013). Universidad del Valle. -Extraído Jun. 2019 de-:

<http://cuadernosadm.univalle.edu.co>.

E

- Estructura de la Estrategia Española de Responsabilidad Social, (2014) Madrid. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones. Disponible en: <http://publicacionesoficiales.boe.es>

F

- Feijóo Rey, M.J. & Pimentel Siles, M.; (Coords.); Macho, L. M. & Cots i Valverde, R. & Alfonso Mellado, C. y Quintero Olivares, G.; (2017). *“El interés general y la excelencia en los Servicios Públicos”*. Cordoba. Edit. Almuzara.
- Fernandez García, R., (2009). *“Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial”*. Alicante. Ed. Club Universitario.

- Fernández García, Ricardo (2019). “*Instrumentos de gestión de la RSC. Las memorias de sostenibilidad*”. –Artículo de opinión (6 mayo 2011)- Recurso on-line: diario_responsable La RSE Global, en:
<https://diarioresponsable.com/opinion/13676-instrumentos-de-gestion-de-la-rsc-las-memorias-de-sostenibilidad->

- Francés Gómez, P. (2004). “*Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*”. Cuaderno Forética Nº 1. Madrid. Edit. Forética

- Fundación Garrigues (2012). “*Guía práctica Estrategias de responsabilidad social en Empresas públicas*”. (-Principios extraídos de la Norma ISO 26000:2010-) Minist. de Empleo y Seg.Soc., con colaboración de Forética. Madrid.
Recurso web: Obtenido 5 marzo 2018, desde: https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/informessectoriales/estrategias_responsabilidad_social_empresas_publicas.pdf

G

- Gómez-Pomar, Julio. (2007).¿*Se puede medir la eficiencia de las Administraciones Públicas* -Artículo Libro Marrón *La Administración Pública que España necesita* (VVAA)-. Madrid. Círculo de Empresarios.

- Gaete Quezada, Ricardo. (2012). “*La responsabilidad social aplicada al sector público*”.Portal de la RSE de la Diputación de Granada. –Blog- 24 mayo 2012
Extraído Junio 2019 desde blog del autor
“Compartiendo experiencias universitarias”, en:
<https://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/2012/05/la-responsabilidad-social-aplicada-al.html>

H

- Horváth & Partners. (2001) “*El Cuadro de Mando Integral*”. Barcelona. 507 págs.
Ed. Deusto. –Colección Management Deusto Nº 13 (2007)

I

- Irazábal Puelles, U. & González García, I. (2010). Coord.: Ricardo Palomo Zurdo .
–voz *Excelencia empresarial*-. Enciclopedia de Economía, Finanzas y
Negocios, CISS. Vol. 9; Las Rozas-Madrid . Grupo Wolters Kluwer..
- ISO_a. Organismo Internacional de Normalización “*ISO 26000:2010; Guía de
Responsabilidad Social*”. Recurso web: Online Browsing Platform (OBP).
Extraído el 15 marzo 2018, desde:
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO_b. Organismo Internacional de Normalización “*ISO 26000:2010; Guía de
Responsabilidad Social*”. Cap. 2; *Términos y definiciones (2.12)*
Recurso web: Online Browsing Platform (OBP). Extraído el 15 marzo 2018,
desde: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

J

- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2006).
“*Dirección Estratégica*”. Madrid 712 págs. 7ª Edición. Pearson Educación,
S.A.

K

- Kuhn, Thomas S. “*The Structure of Scientific Revolutions*”. (1962). University of
Chicago Press, Chicago,. 2ª Ed. revisada, 1970. –“*La estructura de las
revoluciones científicas*”. (1990). Fondo de Cultura Económica. Madrid.

L

- Leibenstein, Harvey. (1966). *“Eficiencia en la asignación frente a la eficiencia X”*. The American Economic Review, Vol LVI. Junio 1966.

Leibenstein, Harvey. (27 Dic. 2018). En *Wikipedia, la enciclopedia libre*

Recuperado el 10 de Junio 2019, de [http://en.wikipedia.org/wiki/](http://en.wikipedia.org/wiki/Harvey.Leibenstein)

Harvey.Leibenstein

- Lizcano, J.M. & Moneva, J.M. (2003). *“Marco Conceptual de la RSC”*.

Documentos AECA. Nº 1. Asociación Esp. De Contabilidad y Admón de Empresas. Madrid.

M

- Manso Iníiguez, Felipe. *¿Por qué y cómo evaluar las políticas públicas en el S.XIX?* - artículo web- ; Extraído (Junio 2019) de:

https://www.google.com/search?rlz=1C1CHZL_esES682ES682&q=esquema+politic+publicas&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwimz_jjsM7iAhWx3eAKHRLBCecQ7Al6BAgGEA0&biw=1366&bih=667#imgrc=DMet1qptf-11kM:

- Mayntz, R. (2000). Artc. *“Nuevos desafíos de la teoría de la Gobernance”*.

Revista Instituciones y Desarrollo, nº 7. Recurso web: *“La teoría de la Governance, desafíos y perspectivas*. Extraído el: 20 mayo 2019, desde:

http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_426/web/nwin/m1/lecturaso/lectura7.doc

- McCrudden, C., (2007). *“Responsabilidad empresarial y contratación en el sector público”*. Cuadernos Forética. Nº 9. Madrid. Edita: Forética (Asociación para el fomento de la cultura de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones).

- Martínez-Costa, C. & Ordeig, O. (2010). “*Factores determinantes de la eficiencia de las Administraciones Públicas Locales*”.

4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Donostia- San Sebastián , September 8th -10th 2010. Extraído el: 5 mayo 2019, desde:
<https://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/345>

- Montero, Celeste (2014). “*Estrategia Española de RSE 2014-2020. Resumen Práctico*”.

Extraído Agosto 2019 de:

<https://csrtriplexcellence.wordpress.com/estudios/resumen-practico-eerse/>

- Moreno, A; Uriarte, L.M y Topa, G (Coords). “*La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*”. Madrid. Edit. Pirámide

N

Ñ

O

- OCDE_a, (2019). “*Estudios sobre Gobernanza Pública*”. –Introducción en el Recurso web: *OCDEiLibrary*: Home > Books > Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Extraído el: 20 mayo 2019, desde:

https://www.oecd-ilibrary.org/governance/estudios-de-la-ocde-sobre-gobernanza-publica_24143316/dateasc

- OCDE_b, (2002). “*Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*”. Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD). París Cedex 16.. Ed. OCDE Publications. Sitio web (nov. 2014) : www.oecd.org/dac/evaluation.

- OCDE_c, (2014). *“España: de la Reforma de la Administración a la Mejora Continua. Informe de la OCDE sobre gobernanza pública en España”*.
– (Estudios y documentos)-. Traducción de Jorge Tuñón Navarro. – 1ª ed. – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2014.
– 437 pp. : Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

También recurso web: Extraído de www.congreso.es, el 5 marzo 2018, desde:

http://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_101/pdfs/57.pdf

- ONU. Cumbre de Río *“Declaración sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”*.
Río de Janeiro. Junio 1992

P

- Pérez Moya, J. (1997). *“Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas”*. Madrid.
Ed. Díaz de Santos.

- Pérez Pérez, J.A. (2007). Coord. *“Indicadores de Gestión en el Ámbito Público”*
IGAE –Intervención General de la Administración del Estado. Madrid. 396 pp.
-e-publicaciones- Ministerio de Economía y Hacienda. Extraído el 5 marzo 2018
desde: <http://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Documents/IndicadoresGestion.pdf>

- Prats i Català, Joan. (2005). Madrid. *“De la Burocracia al Managment, del Managment a la Gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo”*. Madrid. Estudios Goberna. INAP, Ministerio de Administraciones Públicas.

Q

R

- Rueda López, N. (2010). *Voz “Eficiencia (Fiscalidad y Economía Pública)”*. Coordinador general: Ricardo Palomo Zurdo; Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios, CISS. Vol. 7. Las Rozas- Madrid. Grupo Wolters Kluwer.

S

- Salvador Martínez, L. (2019). *”Modelos de gestión: moda o necesidad; -de la eficacia a la eficiencia”*. Recurso on line (-artículo-, recuperado 25 febrero 2019): <http://www.pmfarma.com.mx/articulos/126-modelos-de-gestion-moda-o-necesidad-de-la-eficacia-a-la-eficiencia.html>
- Sevilla Segura, Jordi. -Presentación libro *“De la burocracia al management, del management a la gobernanza”*-. (2005) Joan Prats i Català. Estudios goberna.INAP, . -Pág. 14-. (Cita ligeramente modificada).

T

- Trillo del Pozo, David. (2002). *“Análisis económico y eficiencia del sector público”*. Lisboa. VII Congreso Internac. del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Coord. Ruiz-Huerta, J. Extraído: (15 marzo 2019) desde: <https://www.uv.es/vjaime/Políticas/Lecturas/Analisis%20economico%20y%20eficiencia%20del%20sector%20publico.pdf>
- Trujillo Giménez, E; López Gonzáles, María J.; Álvarez Civantos, O.; (2011) *“Manual de Gestión Pública Responsable”*. FIIAP (Fundación Internac. para Iberoamérica de Admón. y Políticas). Edit. CYAN Proyectos Editoriales SA. Madrid. Extraído: (Agosto 2019) desde: http://www.fiiapp.org/uploads/publicaciones/FIIAPP_manual_GPR.pdf

U

- UE. *"Libro Blanco de la Gobernanza Europea"*. (2001). Bruselas. Comisión de las Comunidades Europeas. Recurso web (Junio 2019):
<http://www.bioeticanet.info/documentos/GobernanzaEuropea01.pdf>
- UGT-CCOO-CEOE, (2007). *"La Responsabilidad Social de las empresas. Diálogo Social"*. -Recurso web de igual nombre-. Extraído el 25 abril 2018, desde:
https://rse.gsdeducacion.com/wp-content/uploads/2014/07/06_InformeDialogoSocialRSE.pdf
- Universidad de Granada (2007). *"Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores"*. Artículo-. Documento informativo DI-02-03 V.1.0 Granada. Univ. Granada.Gabinete de Recursos Humanos e información Extraído el 5 marzo 2019, desde:
<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

V

W

- Ward, H. Banco Mundial (2004). *"Resumen de roles del Sector Público frente a la RS"*. Recurso web: Banco Mundial. Extraído 5 marzo 2018, desde:
<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/548301468313740636/Public-sector-roles-in-strengthening-corporate-social-responsibility-taking-stock>

X

Y

Z